

## Muutoksen vaikutukset kohdeorganisaation maksuliikenteen ja luotonhallinnan työyhteisöön

Enni Saikkonen

Liiketalouden koulutusohjelma

<b>Tekijät</b> Enni Saikkonen	<b>Ryhmä</b>
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Muutoksen vaikutukset kohdeorganisaation maksuliikenteen ja luotonhallinnan työyhteisöön	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 69 + 10
<b>Ohjaajat</b> Hannu Valkama	
<p>Kohdeorganisaation toivomuksesta opinnäytetyössä jätettiin mainitsematta sen nimi ja toimiala. Marraskuun alussa 2009 eurooppalaisen konsernin yhden Suomessa sijaitsevan divisioonan tytäryhtiön taloushallinnon toimintoja sekä palkkahallinto lakkautettiin. Nämä työtehtävät siirrettiin divisioonan hoidettavaksi. Tämä oli askel kohti tukitoimintojen keskittämistä maantieteellisesti yhteen paikkaan.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella miten marraskuussa 2009 tapahtunut muutosprosessi vaikutti divisioonan eli kohdeorganisaation maksuliikenteen ja luotonhallinnan työyhteisöön. Maksuliikennettä ja luotonhallintaa johtaa yksi esimies. Tutkimus tehtiin henkilöstön näkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoitus oli myös selvittää miten muutoksessa oleva henkilöstö koki muutoksen. Aineiston keräämistä tehdessä joulukuussa 2009 konsernissa tehtiin päätös, että kevään ja kesän 2010 aikana konsernin kaikkien divisioonien taloushallintopalvelut yhdistyvät ja muodostavat palvelukeskuksen.</p> <p>Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus. Opinnäytetyön viitekehys koottiin muutosjohtamisen sekä strategiajohtamisen teorioista. Aineiston keruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelun kuusi teemaa johdettiin viitekehyksestä. Kyseessä on kokonaistutkimus, jossa haastateltiin joulukuussa 2009 kaikkia maksuliikenteen ja luotonhallinnan työntekijöitä sekä esimiestä, joita on yhteensä 10. Teemahaastattelut litteroitiin sanasta sanaan Word-asiakirjoihin. Analyysissä käytettiin sisällönanalyysiä. Analyysin apuvälineinä käytettiin teemoittelua, yhteyksien tarkastelua ja kehityskulun tarkastelua. Litteroitujen haastattelujen teemat yhdistettiin ja teemojen sisällä yhdisteltiin samansuuntaisia vastauksia ja huomioitiin myös poikkeavat vastaukset. Osastoja sekä esimiehen ja työntekijöiden vastauksia vertailtiin myös keskenään.</p> <p>Johtopäätöksissä todettiin, että muutos on henkilöstön näkökulmasta hyvin suunniteltu ja toteutettu. Kohdeorganisaatiossa näyttäisi olevan muutoksille altis organisaatiokulttuuri, jossa muutokset osataan ennakoida ja sen muutoshistoria tunnetaan. Henkilöstö eikä keskijohto voi vaikuttaa muutoksiin ennen päätöksentekoa. Tämä tarkoittaisi sitä, että organisaatiossa ei näyttäisi olevan lähdekirjallisuuden korostamaa kaksisuuntaista viestintäkulttuuria, jossa myös henkilöstö voi vaikuttaa asioihin ja muutoksiin eikä vain johto. Henkilöstö toivoisi, että heidänkin ajatuksensa ja toiveensa otettaisiin huomioon muutoksissa.</p>	
<b>Asiasanat</b> Muutosjohtaminen, muutos, organisaatio, työyhteisö, työnkuva, taloushallinto	

Business Administration

<b>Authors</b> Enni Saikkonen	<b>Group</b>
<b>The title of thesis</b> The impact of change on work community in department of cash and credit management	<b>Number of pages and appendices</b> 69+10
<b>Supervisors</b> Hannu Valkama	
<p>The name and the branch of business were not mentioned in the thesis by wish of the mandator. In the beginning of November 2009 financial and payroll administration's tasks of a subsidiary of a European corporation's division were abolished. Since the division took care of the tasks. This was a step towards centralization of the back-office operations to one geographical location.</p> <p>The aim of the thesis was to find out how the change process that took place in November 2009 affected the work community in the department of cash and credit management. One manager is in charge of the department of cash and credit management. The thesis was written from the point of view of the personnel. Another intension of the thesis was to find out how the personnel saw the change process. In the course of the data gathering process in December 2009 a decision was made in the corporation that during the Spring and Summer of 2010 the financial administration services of all divisions of the corporation will unite and form a service center.</p> <p>The research methodology of the thesis was qualitative and the theoretical framework was based on literature about change management and strategic management. Data were gathered through theme interviews. The six themes of the theme interview were conveyed from the theoretical framework. The sampling method of the thesis was complete enumeration, where all employees and the supervisor of the department of cash and credit management were interviewed in December 2009. The theme interviews were fully transcribed to Word-documents. Content analysis was used as the method of analysis. Thematising and also observing interconnections and the process were used in addition, when conducting analysis. The themes of the transcribed interviews were combined and similar answers within themes were merged. Divergent answers were taken into account. Answers of the two different units within the whole department were compared. Comparison was also made between the answers of the supervisor and of the employees.</p> <p>In conclusion, the change was well designed and carried out from the point of view of the personnel. It seems that there is an organizational culture inclined to change, where changes are anticipated and where the history of previous changes in the organization is well-known. Neither the personnel nor the middle management can have an influence on the changes before decision making. This indicates that it is likely that there is no bidirectional culture of communication within the organization that is emphasized in the literature. In bidirectional culture of communication also the personnel can have an influence over matters and changes and not just the management. It is the wish of the personnel that their thoughts and expectations would be taken into consideration when changes are made within the organization.</p>	
<b>Key words</b> change management, change, organization, work community, job description, financial administration	

## Sisällys

1 Johdanto .....	1
1.1 Tutkimustyön tavoite.....	2
1.2 Tutkimusongelma.....	3
2 Kohdeorganisaatio .....	4
2.1 Konsernin ja kohdeorganisaation rakenne .....	4
2.2 Tukitoiminnot maksuliikenne ja luotonhallinta .....	5
3 Teoria ja viitekehys .....	8
3.1 Muutosjohtamisen teorioita.....	9
3.2 Yksilö muutoksessa.....	14
3.3 Asioiden ja ihmisten johtaminen.....	19
3.4 Muutosprosessin epäonnistumisen syyt.....	25
3.5 Onnistunut muutos.....	27
3.6 Tutkimustyön viitekehys .....	34
4 Menetelmien kuvaus.....	35
4.1 Aineiston analyysi- ja keruumenetelmät.....	35
4.2 Reliabiliteetti ja validiteetti .....	38
5 Analyysi ja tutkimustulokset.....	40
5.1 Organisaation ja yksilön muutoshistoria.....	40
5.2 Muutoksen toteutustapa.....	44
5.3 Ihmisten johtaminen.....	49
5.4 Muutosviestintä .....	55
5.5 Yksikön toimivuus .....	58
5.6 Työntekijöiden hyvinvointi.....	60
6 Pohdinta ja johtopäätökset.....	63
Lähteet .....	69
Liitteet	
Liite 1 Teemahaastattelurunko.....	71
Liite 2 Analyysin Excel-taulukko.....	73

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on osa HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman opintosuunnitelmaa. Opinnäytetyössä tarkastellaan eurooppalaisen konsernin yhden Suomessa sijaitsevan divisioonan taloushallinnossa tapahtuvaa muutosprosessia, jossa divisioonan tytäryhtiön taloushallinnon toimintoja sekä palkkahallinto lakkautetaan ja nämä työtehtävät siirretään divisioonan hoidettavaksi. Tämä on yksi askel kohti tukitoimintojen keskittämistä maantieteellisesti yhteen paikkaan. Tutkimusta tehdessä joulukuussa 2009 konsernissa tehtiin päätös, että kevään ja kesän 2010 aikana konsernin kaikkien divisioonien taloushallintopalvelut yhdistyvät ja muodostavat palvelukeskuksen.

Opinnäytetyö on salainen eli divisioonasta käytetään tutkimuksessa nimitystä kohdeorganisaatio. Kohdeorganisaatiossa on lyhyen ajan sisällä tapahtunut paljon muutoksia ja kohdeorganisaatiossa eletään muutoksen ilmapiirissä. Yksi kohdeorganisaation pitkäaikainen strateginen tavoite on viime vuosina ollut, että talous- ja hallintopalvelut hoidettaisiin maantieteellisesti keskitetysti samasta paikasta. Keskittämisen tarkoituksena on hakea kustannussäästöjä ja Best practises – hyötyjä. Strategiseen tavoitteeseen liittyen viimeisien lähivuosien aikana on toteutettu suurhankkeet: SAP:n eli yhteisen taloushallinnon toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto vuoden 2008 alussa ja yhteisen tilikartan käyttöönotto. Strategian uusiin vaiheisiin oli tutkittava kohde eli taloushallinnon toimintojen uudelleen järjestely, joka toteutui marraskuun 2009 alussa. Tässä muutosoperaatiossa integroituvat toiminnot olivat sisäinen ja ulkoinen laskenta, palkkahallinto, maksuliikenne ja luotonhallinta sekä luotonhallinnan yhteydessä oleva myyntireskontra. Toimintojen uudelleen järjestelyllä tarkoitetaan sitä, että kohdeorganisaation Kuopiossa sijaitsevan tytäryhtiön taloushallinnon osat lakkautettiin ja nämä toiminnot siirrettiin Helsinkiin emoyhtiön eli kohdeorganisaation taloushallinnon ja palkkahallinnon hoidettavaksi. (Esimies 12.9.2009.)

Siirrettävistä toiminnoista tutkimuskohteena ovat taloushallinnon toiminnot maksuliikenne, luotonhallinta sekä luotonhallinnan yhteydessä oleva myyntireskontra, jotka ovat yhden esimiehen alaisuudessa. Tytäryhtiössä, jossa taloushallinnon toimet lakkautetaan, ei ole ollut aikaisemmin omaa erillistä luotonhallinnan osastoa eli emoyhtiön eli kohdeorganisaation erillinen luotonhallinta osasto tulee olemaan uusi asia tytäryhtiön toiminnoille. Olen työskennellyt vuoden 2008 marraskuusta lähtien kohdeorganisaation luotonhallinnassa ja syksystä 2009 lähtien siirryin saman osaston maksuliikenteeseen. Työskentelin koko opinnäytetyön teon ajan yksikössä, johon tytäryhtiön työtehtäviä siirrettiin ja tästä on ollut hyötyä tutkimuksen teossa, koska tunnen kyseisen yksikön ihmiset ja toimintatavat.

## 1.1 Tutkimustyön tavoite

Olen valinnut kohdeorganisaation taloushallinnon ja siellä tapahtuvan toimintojen uudelleen järjestelyn tutkimuskohteekseni, koska kyseinen yritys on työnantajani. Siitä, että tunnen jo entuudestaan maksuliikenteen ja luotonhallinnan työyhteisön ja toimintatavat, on suurta apua opinnäytetyön teossa. Olen ollut itse seuraamassa paikan päällä maksuliikenteen, luotonhallinnan ja myyntireskontran muutosprosessia. Olen rajannut pois tutkittavista kohteista muutosprosessissa mukana olevat sisäisen ja ulkoisen laskennan sekä palkkahallinnon, koska kyseiset osastot ovat omia osastojaan ja olen halunnut tutkia yhden esimiehen alaisuudessa olevaa osastoa. Tutkimuksesta olisi tullut myös liian laaja, jos olisin halunnut tutkia kaikkia muutosprosessin osia samassa tutkimuksessa.

Tutkimustyön tavoitteena on tarkastella, miten muutosprosessi, jossa toimintoja järjestellään uudelleen, vaikuttaa kohdeorganisaation maksuliikenteen ja luotonhallinnan työyhteisöön. Aloitan tarkastelun kesästä 2009, jolloin muutoksesta ensimmäisen kerran tiedotettiin. Päätän tutkimuksen joulukuun 2009 keskivaiheille, jolloin integraatio on alkuaskelissaan ja toimintojen uudelleen järjestelystä on kulunut puolitoista kuukautta. Tutkimus tehdään työntekijöiden ja esimiehen näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella, miten työyhteisön jäsenet kokevat muutosprosessin sen alkutaipaleella. Näin lyhyessä ajassa on mahdoton tutkia muutoksen pitkäaikaisia vaikutuksia, mutta opinnäytetyön tarkoitus onkin helpottaa kohdeorganisaation taloushallinnon tehtävää uudelleen organisoitujen toimintojen jatkoseurannan kannalta. Muutos on aina iso asia organisaatioissa ja sen kohdalla ei aina huomata kaikkia mahdollisia tekijöitä. Tutkimuksen tarkoitus onkin päästä työntekijöiden ajatusten tasolle ja niiden pohjalta koota opinnäytetyö, jota yritys voi hyödyttää tulevilla muutoksillaan. Henkilöstö on merkittävä osa muutosprosessissa ja on tärkeä tietää, miten se vaikuttaa heihin ja mitä mahdollisia toiveita heillä on muutoksen kannalta.

Opinnäytetyö on tapaustutkimus, jossa pyrin viitekehyksen avulla ymmärtämään ja analysoidaan tutkimuskohdettani kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin. Kokoan tutkimuksen teorian ja viitekehyksen muutosjohtajuuden teoriasta hyödyntäen myös strategiajohtamisen näkökulmia. Muutosjohtajuuden teoriassa painotan muutosprosessin alkuaikoja, koska tutkimusta tehdessä toimintojen uudelleen järjestelystä on kulunut niin vähän aikaa eli esimerkiksi muutoksen juurruttamista kulttuuriin on mahdoton tutkia muutoksen alkutaipaleella. Tarkoitukseni ei ole ollut testata teoriaa tai kehittää mitään uutta, vaan tarkoitukseni on ollut tarkastella tapahtuvaa muutosta olemassa olevan teorian avulla. Olen pitänyt tutkittavan kohteen kiinteästi mukana myös

teoria osuutta koottaessa. Tämä helpotti myöhempiä aineiston analysointia, kun olen jo aikaisemmin pyrkinyt pohtimaan tutkittavaa kohdetta teorian pohjalta.

Toimintojen uudelleen järjestelyn jälkeen kohdeorganisaation maksuliikenteessä ja luotonhallinnassa työskentelee kymmenen ihmistä eli samat työntekijät, jotka ovat olleet koko ajan kohdeorganisaation palveluksessa Helsingissä. Tytäryhtiön maksuliikennettä ja samalla luotonhallintaa on Kuopiossa hoitanut yksi työntekijä, joka lopetti yhtiön palveluksessa vuoden vaihteessa 2010. Aineiston keruumenetelmänä käytän teemahaastattelua. Olen koonnut teemahaastattelun rungon kirjallisuuskatsauksen pohjalta ja teemoja on kuusi. Olen muodostanut teemat viitekehyksen perusteella. Suoritin haastattelut toimintojen uudelleen järjestelyn jälkeen joulukuun 2009 puolella välissä kohdeorganisaation maksuliikenteen ja luotonhallinnan kaikille kymmenelle työntekijälle, joista yksi on yksikön esimies ja kaksi alempia esimiehiä. Kyseessä on kokonaistutkimus. Tällaisen tutkimuksen tekemiseen soveltuu paremmin laadullinen tutkimusmenetelmä teemahaastattelu, koska tarkoitukseni on saada yksikön kaikki ihmiset haastateltua. Haastatteluiden aikana käytin digitaalista nauhuria sekä kirjoitin omia muistiinpanoja. Litteroin haastattelut sanasta sanaan mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Analyysissä käytin sisällönanalyysiä. Analyysin apuvälineinä käytetään teemoittelua, yhteyksien tarkastelua ja kehityskulun tarkastelua.

On ollut kiinnostavaa seurata näin isossa organisaatiossa muutosprosessia, ja sitä miten se vaikuttaa työyhteisöön ja heidän työnkuvaansa. Työskennellessäni muutosprosessissa mukana olevassa osastossa, olen huomannut, että työntekijät olivat ainakin alussa hämillään tulevasta muutoksesta. Tiesin myös, että emoyhtiön maksuliikenteessä ja luotonhallinnassa oli jo ennen toimintojen uudelleen järjestelyä kiire ja paljon työtehtäviä. Toimintojen uudelleen järjestelyn jälkeen emoyhtiön maksuliikenteeseen ja luotonhallintaan tuli lisää yhden ihmisen työmäärä eli tulevaisuudessa siis suurempi työmäärä tehdään pienemmällä henkilömäärällä.

## **1.2 Tutkimusongelma**

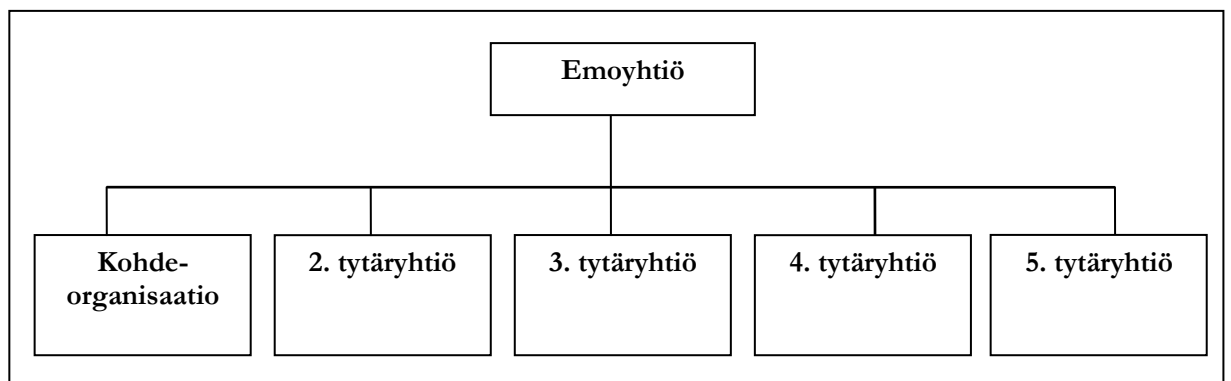
Tutkimustavoitteesta on koostettu tutkimusongelma: ”Miten muutosprosessi, jossa toimintoja järjestetään uudelleen, vaikuttaa kohdeorganisaation maksuliikenteen ja luotonhallinnan työyhteisöön?”. Tutkimusongelma on jaettu kahdeksi alaongelmaksi:

1. Miten henkilöstö on kokenut muutoksen?
2. Miten muutosprosessi on vaikuttanut henkilöstön hyvinvointiin ja toimenkuvaan?

## 2 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio on osa suurempaa kansainvälistä konsernia. Kohdeorganisaation toivomuksesta kohdeorganisaation nimi ja toimiala jätetään mainitsematta opinnäytetyössä. Kohdeorganisaation nimen ja toimialan mainitsematta jättämisestä ei ole haittaa opinnäytetyön rakenteeseen tai pätevyYTEEN, koska tutkimukseni kohteena on kohdeorganisaation taloushallinnon osa, joka on tukitoiminto. Toimiala jätetään mainitsematta sen takia, että yritys voitaisiin tunnistaa helposti siitä. Kohdeorganisaatio kappaleessa olen käyttänyt lähteenä kohdeorganisaation intranettiä ja kohdeorganisaation julkisia Internet-sivuja sekä Internetissä olevia artikkeleita kohdeorganisaatioon liittyen. Koska työni on salainen, en voi liittää käyttämiäni lähteitä lähde-  
luetteloon.

### 2.1 Konsernin ja kohdeorganisaation rakenne

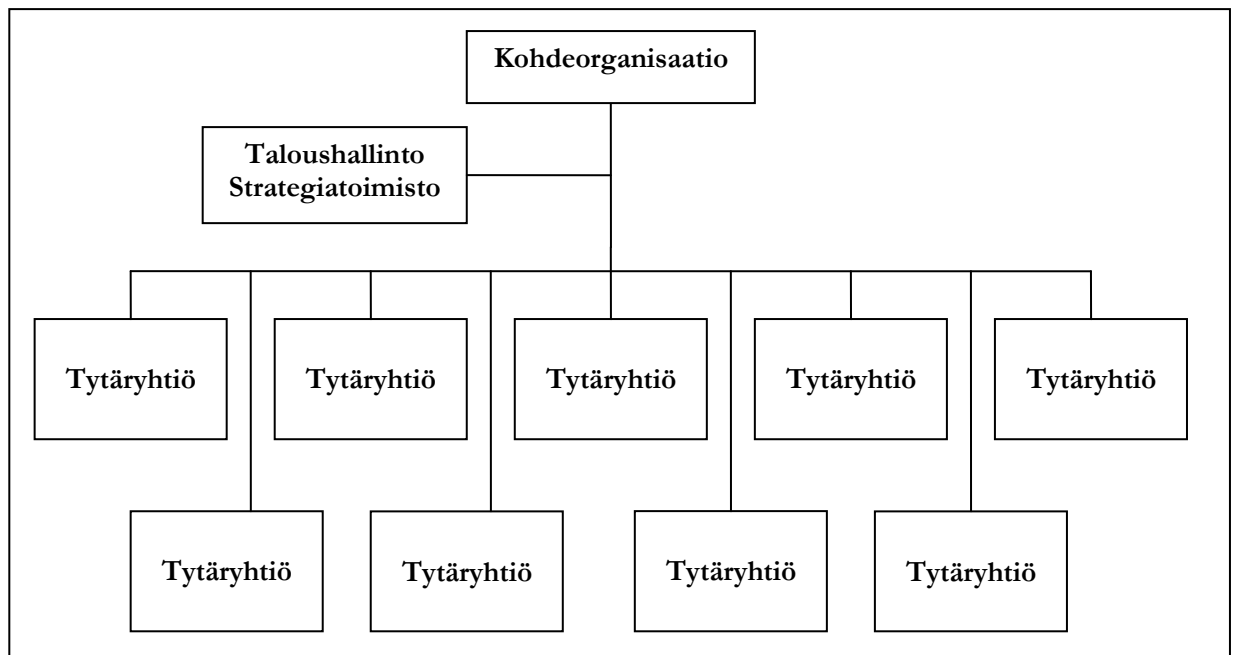


Kuvio 1. Konsernin rakenne. (Lähde: salainen)

Kohdeorganisaatio kuuluu eurooppalaiseen konserniin. Konserni eli emoyhtiö jakautuu yllä olevan kuvion 1 mukaisesti viiteen divisioonaan, joiden toiminta jakautuu ympäri Eurooppaa.

Konserni on toimintaympäristössään alansa johtavia yrityksiä. Konsernin liikevaihto vuonna 2009 oli alle 3 miljardia euroa. Konsernin toiminta ulottuu ympäri Eurooppaa ja se toimii yli 20 maassa. Henkilöstöä konsernin leivissä on noin 20 000.





Kuvio 2. Kohdeorganisaation rakenne. (Lähde: salainen)

Kohdeorganisaatio toimii Suomessa. Kohdeorganisaation rakenne kuvataan yllä olevassa kuviossa 2. Se jakautuu yhdeksään tytäryhtiöön, joiden toiminta jakautuu ympäri Suomea.

Emoyhtiön tukitoiminnot taloushallinto ja palkkahallinto sekä strategiatoimisto hoitavat suurimmalta osin tytäryhtiöiden taloudelliset toiminnot sekä henkilöstöhallinnollisia asioita. Toimintojen uudelleen järjestelyssä emoyhtiön tukitoimintojen piiriin liittyy siis yksi tytäryhtiö lisää.

Liikevaihdoltaan ja henkilöstömäärältään kohdeorganisaatio on suuri yritys. Liikevaihto vuonna 2009 oli alle 500 milj. euroa ja liikevoitto ilman kertaluonteisia eriiä 40,6 milj. euroa. Työsuhteessa olevia ihmisiä on lähemmäs 3000. Kohdeorganisaatio toimii Suomessa ja on Suomen johtavia yrityksiä toimialallaan. Pääkilpailijoita sillä on noin viisi.

## 2.2 Tukitoiminnot maksuliikenne ja luotonhallinta

Kohdeorganisaation maksuliikenne ja luotonhallinta ja sen yhteydessä oleva myyntireskontra ovat osa tukitoimintoa taloushallintoa, johon kuuluu myös ostoireskontra sekä sisäinen ja ulkoinen laskenta. Tarkoitan opinnäytetyössäni jatkossa luotonhallinta sanalla myös myyntireskontraa, joka on osa luotonhallintaa. Taloushallinto on vuosia ollut pienimuotoinen palvelukeskus ja sijaitsee Helsingissä. Siellä työskentelee noin 25 ihmistä. Tutkimuksen teon aikaan joulukuussa 2009 tehtiin päätös yhdistää konsernin kaikkien divisioonien taloushallinto ja

muodostaa kevään ja kesän 2010 aikana iso palvelukeskusyksikkö. Muissa divisioonissa ei ole ollut samankaltaista pitkälle keskitettyä taloushallintoa kuin mitä kohdeorganisaatiossa on tälläkin hetkellä.

Kohdeorganisaation maksuliikenteellä ja luotonhallinnalla, jonka yhteydessä on myyntireskontra, on yksi esimies ja kummassakin yksikössä on alempi työnjohdollinen esimies. Osastoissa tehdään tiimityötä ja tehdään yhteistyötä myös ulkoisen laskennan sekä muiden osastojen kanssa. Maksuliikenteessä työskentelee neljä maksuliikenteenhoitajaa ja yksi maksuliikeapulainen. Luotonhallinnassa työskenteli tutkimuksen teon aikaan viisi luotonvalvojaa, joista ennen muutosta kaksi on hoitanut myös myyntireskontraa. Toimintojen uudelleen järjestelyn jälkeen luotonhallinnassa muutettiin työnjakoa sen verran, että myyntireskontratehtäviä alkoi hoitaa yksi luotonvalvoja lisää.

Maksuliikenteen hoitaja hoitaa kohdeorganisaation tytäryhtiöiden maksuliikennettä, kassanhoidtoa, viitehajautusta ja matkalaskureskontraa. Maksuliikenteen käytössä on maksuliikeohjelmisto Opus Capita. Tehtäviä, joita tehdään Opus Capitaa avuksi käyttäen, ovat maksatukset, tiliotteiden tiliointi, viitehajautus, täsmäytykset ja sähköinen arkistointi. Matkalaskureskontra Travelissa maksuliikenteen hoitaja tarkastaa, syöttää ja maksattaa tytäryhtiöiden työntekijöiden matkalaskuja. Maksuliikenteen hoitajan tulee hallita koulutuksen ja työkokemuksen kautta saatu kirjapidollinen perustieto. Maksuliikenteessä edellytetään myös maksuliikenneprosessien ja ohjelmistojen ymmärtämistä, positiivista yhteistyöasennetta ja asiakaspalvelukykyä. Toimenkuvaan kuuluu jatkuvaa tiimi-, kehitys- ja selvitystyötä omalla osastolla ja prosessiin kuuluvien yksiköiden kanssa. (Esimies 19.3.2010.)

Matkalaskureskontran rutiiniongelmista neuvotaan lähes päivittäin sisäisiä asiakkaita eli tytäryhtiön omia työntekijöitä. Travel-koulutus ja neuvonta on maksuliikenneasiantuntijan eli työnjohdollisen alemman esimiehen päävastuulla. Ulkoisesti maksuliikenteessä ollaan päivittäin yhteydessä kuluttaja- ja yritysasiakkaisiin yleensä maksujen selvitysten yhteydessä. Maksuliikenneselvitysten yhteydessä ollaan yhteydessä pankkeihin. Selvittelytilanteissa on myös yhteistyötä ohjelmistotalojen kanssa. Osastolla jatkuva työkierto, joten tehtäväkokonaisuudet vaihtelevat. Ammattitaitoon kuuluu kyetä havaitsemaan virhe- ja poikkeustilanteet, jotka selvitetään joko tiimityönä ja/tai osastopäällikön avustuksella. (Esimies 19.3.2010.)

Maksuliikenteessä on myös valuuttamaksatuksia ja ulkomaan toimitusten tiliointia, jotka ovat maksuliikenneasiantuntijan eli työnjohdollisen alemman esimiehen päävastuulla. Maksuliiken-

neasantuntija osallistuu myös yhdessä osaston esimiehen kanssa lyhyen kassaennusteen ja kuukausittaisen rahoitusraportoinnin tekoon. (Esimies 19.3.2010.)

Luotonhallinta ja myyntireskontra yhdistettiin maksuliikenteeseen vuonna 2007. Kohdeorganisaatiossa on tiedostettu luotonhallinnan merkitys ja sille on luotu oma osastonsa. Vuodesta 2010 eteenpäin luotonhallinnassa työskentelee neljä luotonvalvojaa yhden työntekijän jäädessä pois. Tutkimuksen teon aikaan pois lähtenyt työntekijä on vielä kohdeorganisaation palveluksessa. Luotonhallinnan avulla varmistetaan, että kohdeorganisaation laskutusasiakkaat ovat maksukykyisiä. Luotonvalvojien tehtävä on varmistaa, että luottokelvottomille asiakkaille ei myydä luotolla eli laskulla. Kohdeorganisaation toimialan tunnistettavuuden takia jätetään mainitsematta ohjelmisto, jota luotonvalvojat pääasiallisesti käyttävät luotonvalvonnan apuna. Tiettyjen kriteerien mukaan luotonvalvoja tarkistaa tarvittaessa uusien asiakkaiden luottotiedot luottotietorekistereistä Suomen Asiakastieto Oy:stä tai kansainvälisestä Dun & Bradstreetistä. Yritysten luottotietoja voi katsoa vapaammin, mutta yksityishenkilöiden tietoja ei voi katsoa noin vain. Yksityishenkilön luottotietojen tarkastukseen täytyy olla oikea syy, joka luotonhallinnan osastolla usein on luotonvalvonta. Luotonvalvojat tarkkailevat vanhojen asiakkaiden maksukäyttäytymistä SAP -sovelluksen myyntireskontrassa, koska sieltä näkee kaikki asiakkaiden avoinna olevat ja maksetut laskut. Luotonvalvojat ovat sisäisesti yhteydessä pääsääntöisesti markkinointi- ja myyntiosastoon sekä yhteistyössä oleviin osastoihin, kuten maksuliikenne ja ulkoinen laskenta. Myös luotonhallinnassa on jatkuva työkierto, joten tehtäväkokonaisuudet vaihtelevat.

Myyntireskontran toiminnot ovat yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä SAP:issa. Myyntireskontran hoitajien tehtävä on pitää huolta siitä, että kohdeorganisaation tytäryhtiöihin maksetut rahat kohdistuvat oikein oikeille asiakastileille. Myyntireskontran hoitajan päivittäisiin tehtäviin kuuluu maksujen selvittäminen ja niiden oikea kohdistaminen eli mm. viiteajojen kohdistaminen SAP:iin maksuliikenteestä, viitteettömien suoritusten kirjaus ja rahan siirtäminen asiakastililtä tai yritykseltä toiselle. Kuukauden aikana/kuukaudenvaihteissa myyntireskontranhoitaja myös täsmäyttää välitilin kirjanpidon kanssa. Viiteajoissa viitesuoritukset ajetaan SAP:in myyntireskontraan maksuliikenteestä, joka käyttää siis Opus Capita-järjestelmää viitehajautuksessa. Viitteissä löytyy päivittäin joko asiakkaan tai pankin tekemiä virheitä. Tämän vuoksi myyntireskontran hoitajan tehtävään kuuluu maksujen selvittäminen asiakkaan kanssa sekä tarpeellisten lisätietojen hankkiminen pankista. Myyntireskontrassa ollaan myös yhteydessä ulkoiseen laskentaan ja maksuliikenteeseen. Myyntireskontrassa on tärkeää kirjanpidon ja rahaprosessien perustuntemus. Myös myyntireskontrassa on työnkiertoa. (Esimies 19.3.2010.)

### 3 Teoria ja viitekehys

Olen koonnut teorian ja viitekehysten käyttäen lähdekirjallisuutena viittä kirjaa, joista neljä käsittelee muutosjohtajuutta ja yksi strategiajohtamista. Esther Cameronin ja Mike Greenin *Making Sense of Change Management* kirja on käytännön läheinen teos, jossa esitellään muutoksen luonne ja annetaan hyviä keinoja ja työkaluja sen hallintaan. Pauli Juuti ja Petri Virtanen käsittelevät Organisaatiomuutos kirjassaan muutosta painottaen yksilön roolia ja näkökulmaa. Harvardin professori John P. Kotterin teos, *Muutos vaatii johtajuutta*, on klassinen muutosjohtajuuden teos, jossa muutoksen hallinta esitellään kahdeksanvaiheisena prosessina. Anneli Valpola esittelee kirjassaan ”Organisaatiot yhteen – muutosjohtamisen käytännön keinot” hyviä käytännön läheisiä työkaluja muutosprosessin hallitsemiseen ja toteuttamiseen. Jari Salmisen kirjassa ”7 askelta strategiasta tuloksiin” käsitellään muutosta strategiajohtamisen näkökulmasta. Kaikki kirjat, paitsi Kotterin, on kirjoitettu 2000-luvulla. Kotterin kirja on kirjoitettu vuonna 1996, ja otin sen mukaan teoriani ja viitekehysteni määrittämiseen, koska se on klassinen kansainvälinen teos. Kaikkien kirjojen kirjoittajat ovat tunnettuja johtamisen asiantuntijoita.

Me elämme muutoksen keskellä koko ajan. Elämä on muutosta joka sekunti. Cameron ja Green antavat hyvän esimerkin antiikin kreikan filosofin Heraclituksen ajatuksesta, jossa samaan jokeen ei koskaan astuta kahta kertaa. Toisin sanoen, joki on koko ajan liikkeessä ja se ei koskaan ole samanlainen. Cameron ja Green toteavat myös, että samaan jokeen astuvat eri ihmiset kokevat joen erilaisena. Eli muutoksessa on aina kysymys ulkoisesta muutoksesta sekä sisäisestä muutoksesta, jona yksilöt kokevat sen. Juuti ja Virtanen viittaavat samaan asiaan puhumalla muutoksen absoluuttisuudesta ja suhteellisuudesta. Absoluuttisuus tarkoittaa, että muutosta ei voi estää, vaan kaikki maailmankaikkeudessa on koko ajan liikkeessä. Samoin työyhteisöissä, organisaatioissa ja ihmisten henkilökohtaisessa elämässä tapahtuu muutoksia koko ajan. Suhteellisuudella tarkoitetaan sitä, että muutokset eri näkökulmista ja eri ihmisten kokemana ovat erilaisia. Toisille jokin muutos voi olla suuri ja järkyttävä, ja toisille taas täysin vähäpätöinen asia. On ihmisiä, jotka hakevat ja etsivät koko ajan muutoksia, ja vastaavasti on ihmisiä, jotka karttavat muutosta viimeiseen hetkeen saakka. Samoin on olemassa myös työyhteisöjä, jotka karttavat ja pelkäävät muutosta. (Cameron & Green 2009, 13; Juuti & Virtanen 2009, 13–14.) Tähän absoluuttisuuden ja suhteellisuuden ajatukseen pohjaankin teorian, koska haluan kartoittaa, mitä kohdeorganisaation työyhteisön jäsenet ajattelevat meneillään olevasta muutoksesta.

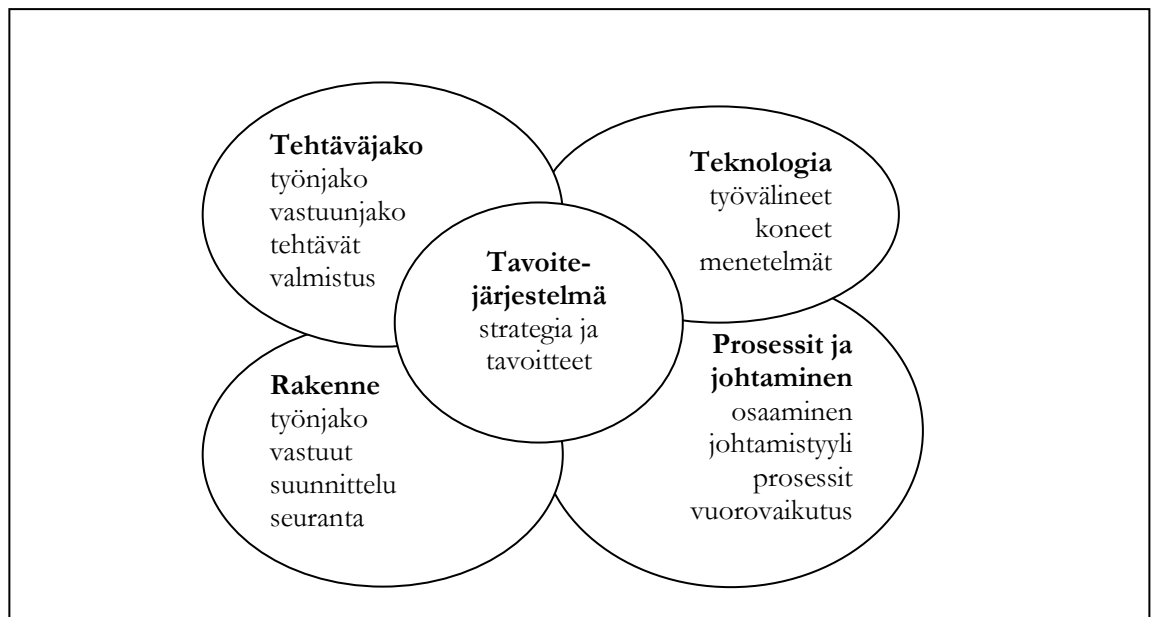
Yrityssostot, fuusiot, toimintojen keskittämiset ja järjestelmien lanseeraamiset ovat arkipäivää nykypäivän työympäristöissä. Yritysjohdolla on usein hyvä idea muutosprosessin hallinnasta, mutta jostain syystä kuitenkin muutos ei tuota haluttuja tuloksia. Valpola sanoo kirjassaan, että muutosprosessia ei voi pysäyttää, mutta sen läpivientiä voi osata. Kaikissa muutosprosesseissa on samanlaisia pääpiirteitä, joiden hallitsemiseen löytyy apua antavia ratkaisumalleja. Valpola esittelee hyvin muutosprosessin hallitsemisen keinoja. Muutosjohtaminen on yksi keskeinen johtamisen osa-alue. Jotta muutoksen läpiviemisessä onnistutaan, on tärkeää, että ymmärretään mitkä asiat vaikuttavat muutoksen epäonnistumiseen ja onnistumiseen. (Valpola 2004, 27.)

Juuti ja Virtanen toteavat, että kaikkiin muutosprosesseihin toteutusmallista riippumatta vaikuttavat aika ja ihmisten tunteet. He mainitsevatkin, että onnistunut ihmisten johtaminen on koko muutosjohtamisen perusta. Tähän samaan ajatukseen perustuu kaikki käyttämäni lähdekirjallisuus. Muutoksen tärkein hallitsemisen osa on muutoksessa olevat ihmiset, jotka ovat yrityksen tärkein voimavara. Ovathan ihmiset sekä muutoksen keskellä, että toteuttamassa muutosta. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää, miten erilaiset ihmiset suhtautuvat muutokseen ja miten he kokevat muutoksen. Onnistunut ihmisten johtaminen onkin sitä, miten nämä erilaiset ihmiset saadaan toteuttamaan muutosta. Sen avulla voidaan myös ymmärtää, mitkä asiat vaikuttavat muutosvastarintaan. (Juuti & Virtanen 2009, 140.)

### **3.1 Muutosjohtamisen teorioita**

Teoriani pohjautuu Valpolan esittelemään viiteen onnistumistekijään, jotka muutos tarvitsee onnistuakseen. Onnistumistekijät ovat mielestäni käytännönläheisiä ja uskon niistä olevan apua muutosprosessin hallintaan. Hänen kirjassaan ei kuitenkaan paneuduta ollenkaan yksilön kokemuksiin muutoksesta, jolla mielestäni on merkitystä muutoksen onnistumisessa. Cameron ja Green sekä Juuti ja Virtanen käsittelevät kirjoissaan kattavasti ja ymmärrettävästi yksilön ja eri persoonien merkityksestä muutoksessa. Juuti ja Virtanen käsittelevät myös ihmisten johtamisen merkitystä ja tärkeyttä muutosjohtamisessa. Kotter ja Salminen esittelevät kattavasti kirjoissaan muutoksen ja implementoinnin epäonnistumisen syitä, joita haluan myös tarkastella viitekehyksessäni.

Lähden liikkeelle systeemiajattelusta, josta Valpola sekä Juuti ja Virtanen puhuvat kirjoissaan. Juuti ja Virtanen täsmentävät systeemiteorian historiaa. Kurt Lewin (1890–1947) on ajattelun kantaisä ja sen avulla on alun perin tarkasteltu organisaation ja sen ympäristön vuorovaikutusta (Juuti & Virtanen 2009, 36).

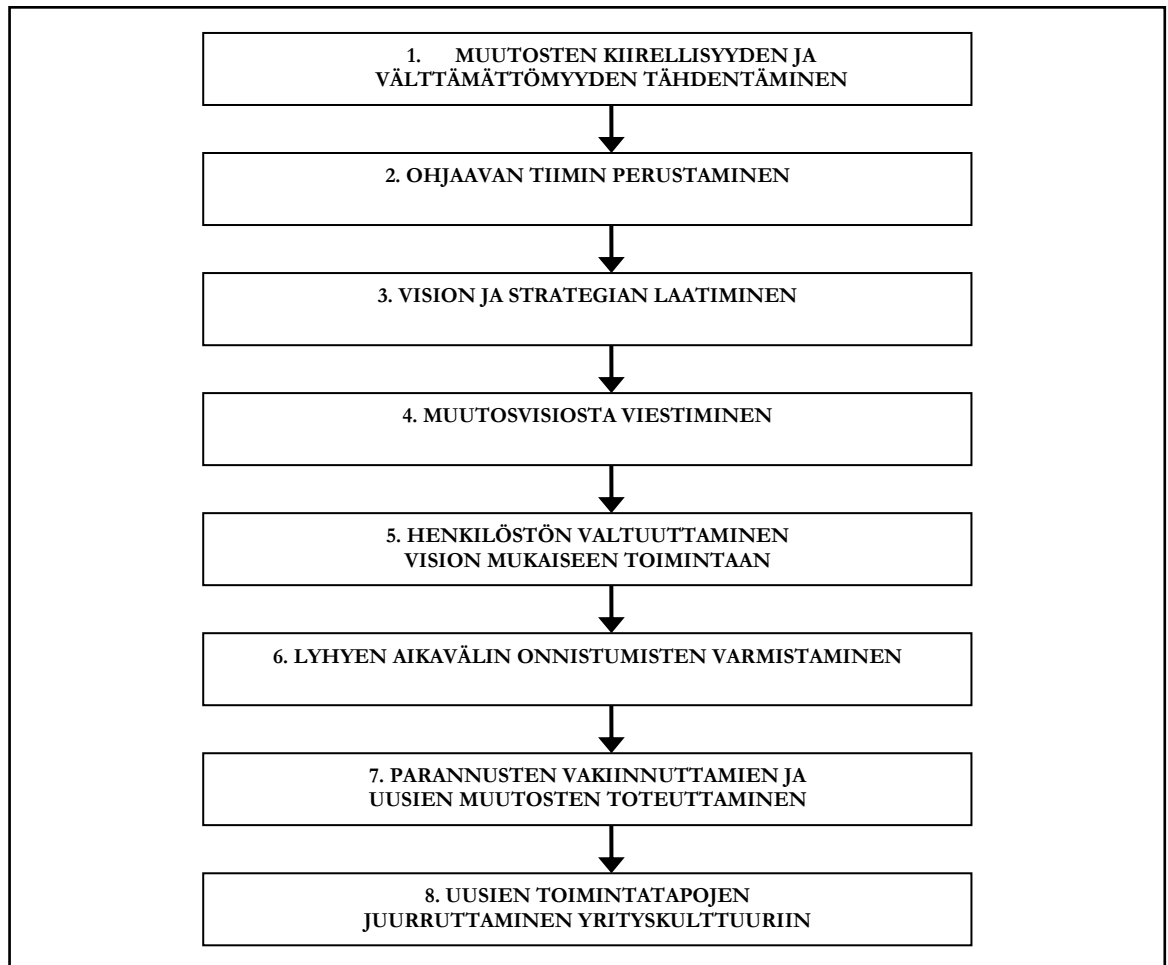


Kuvio 3. Organisaation keskeiset osajärjestelmät (Valpola 2004, 52)

Systeemitteorian mukaan organisaatio koostuu erilaisista osajärjestelmistä ja prosesseista, jotka kuvataan kuviossa 3. Ne koskevat tehtävänjakoa, teknologiaa, tavoitejärjestelmää, rakennetta sekä prosesseja ja johtamista.

Systeemitteoriaan liittyen on hyvä huomioida kolme oleellista seikkaa. Ensinnäkin, kun jotain osajärjestelmää muutetaan, se heijastuu toisiin osajärjestelmiin. Toiseksi muutoksen voi aloittaa mistä tahansa osajärjestelmästä, koska sen heijastumat saavat aikaan muutoksia toisissakin osajärjestelmissä. Viimeiseksi toiminta ei stabiloidu ennen kuin organisaatio on löytänyt uuden tasapainon. Valpolan mukaan systeemitteoria on hyvä analyysityökalu organisaatiomuutoksissa. (Valpola 2004, 51–52.) Systeemitteoria saattaa olla ehkä hieman vanhanaikaista ajattelua, enkä painottaisi tässä tutkimuksessa tällaista teoriaa. Systeemitteoria on kuitenkin helposti ymmärrettävissä. Se soveltuu hyvin teoriani taustalle kuvatessaan sitä, miten muutettaessa yhtä asiaa, se saattaa vaikuttaa moneen muuhunkin asiaan.

Kotter viittaa samasta asiasta käsitellessään keskinäisen riippuvuuden ongelmaa. Eli kaikki organisaatiot koostuvat toisistaan riippuvista osista, ja kun muuttaa yhtä osaa, se vaikuttaa toisiin osiin. Kotter puhuu siitä, että muutosta on sitä vaikeampi toteuttaa mitä suurempi riippuvuus on järjestelmän osien välillä. Jos järjestelmässä kaikki osat A:sta F:ään ovat itsenäisiä, muutoksen toteutuksessa ei tarvitse muuttaa muita osia, jos muuttaa vaikka A:ta. Jos järjestelmän osien välillä on jonkin verran riippuvuutta, A:n muuttaminen johtaa muutaman muun osan muuttamiseen. Jos taas järjestelmän osien välillä on vahva keskinäinen riippuvuus, pitää muuttaa kaikkia osia, kun muuttaa A:ta. (Kotter 1996, 117, 120.)



Kuvio 4. Kotterin kahdeksanvaiheinen prosessi (Kotter 1996, 18)

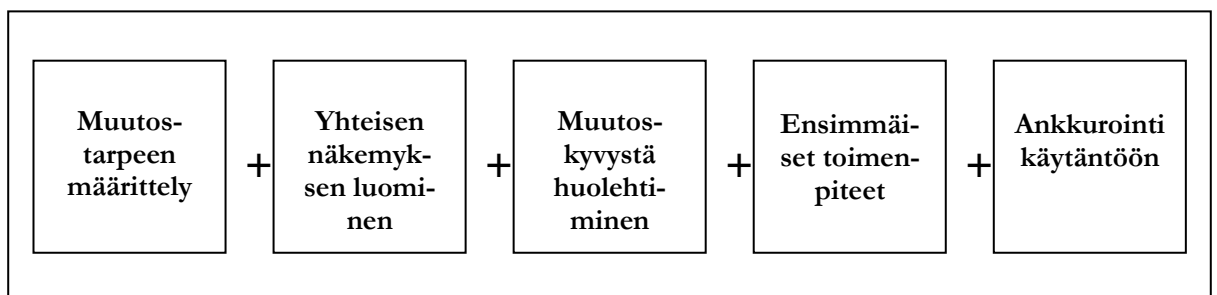
Muutosjohtamisen teorioiden esittelyssä aloitan Kotterin esittelemästä muutosprosessin hallintamallista. Se on yllä olevan kuvion 4 mukainen kahdeksanportainen malli, jota oikeassa järjestyksessä noudattamalla saavutetaan lopputulos. Muutosprosessin neljän ensimmäisen vaiheen tarkoitus on purkaa nykytilanne eli auttaa työyhteisöä päästämään irti vanhasta. Uusia toimintatapoja otetaan käyttöön vaiheissa 5 -7 ja viimeisen vaiheen on tarkoitus juurruttaa uudet toimintatavat yrityskulttuuriin. Kotterin teoria perustuu vahvan vision voimaan. (Kotter 1996, 19.)

Kotterin malli on helposti ymmärrettävä. Siinä esitellään kuitenkin hieman suoraviivaisesti muutosprosessin hallinta ja saadaan muutoksen toteutus näyttämään helpolta. Kotterin muutosprosessissa on myös hieman liikaa vaiheita, jotta se sopisi tutkimani muutoksen taustateoriaan. Tutkimani muutos on pieni ja Kotterin malli sopisi ehkä paremmin laajempien muutosten suunnittelun ja toteutuksen tueksi. Tutkiessani toimintojen uudelleen järjestelyä, muutosprosessi käy vielä ensiaskeliaan ja siinä vaiheessa ei voida vielä puhua esim. Kotterin viimeisestä vaiheesta eli juurruttamisesta. Kotterin ajatukset muutosprosessin epäonnistumisen syistä, joi-

hin kahdeksanvaiheinen malli perustuu, ovat hyviä ja ajattomia. Käytän niitä viitekehylenei tukena.

Salminen puhuu kirjassaan strategian implementoinnista seitsemänportaisesta ASKEL-mallista, jossa: varmistetaan strategian toteuttamiskelpoisuus, suunnitellaan toteutus kunnolla, varmistetaan riittävät johtamisresurssit, lanseerataan strategia näyttävästi, tankataan organisatio muutosenergialla, nostetaan strategia siivilleen ja johdetaan joukko perille asti. (Salminen 2008, 24.) Myös Salmisen kirjassa edetään askelmaisesti monien eri portaiden kautta ja se näyttäisi myös paremmin sopivan laajempien muutosten taustatueksi. Salminen esittelee myös hyvin, miksi strategioiden implementoinnissa epäonnistutaan. Salmisen ajatus muutosenergiasta näyttäisi sopivan hyvin teoriani viitekehlykseen.

Valpola esittelee yksinkertaisemman muutosjohtamisen mallin, jossa on eri haastavuustasoja riippuen organisaatiomuutoksen vaikeustasosta. Valpolan esittelemä malli ei näyttäisi olevan käyttökelpoinen kohdeorganisaation muutoksessa, koska mikään vaikeustasoista ei vastaa suoraan kohdeorganisaation muutosta, jossa yksikkö lakkautetaan ja yksikön tehtävät siirretään toisen yksikön tehtäväksi. Sen sijaan Valpolan esittelemät muutoksen viisi onnistumistekijää sopivat hyvin viitekehlykseeni.



Kuvio 5. Muutoksen viisi onnistumistekijää (Valpola 2004, 29)

Kuviossa 5 on Valpolan mainitsema viisi muutoksen onnistumistekijää: muutostarpeen määrittely, yhteisen näkemyksen luominen, muutoskyvystä huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet sekä ankkurointi käytäntöön. Valpola mainitsee myös kirjassaan muutoksen tärkeimmät luvut, joiden avulla muutoksen läpivienti helpottuu. (Valpola 2004, 29, 46.) Malli on varsin käyttökelpoinen, ja kirjassa kuvataan hyvin, miten se toimii eri muutostilanteissa. Onnistumisen viisi kohtaa ovat hyvin ymmärrettäviä. Tärkeimmät luvut ovat myös järkeviä ja niiden puolesta puhuu myös muu lähdekirjallisuus.



Tutkimuksessani lähtökohtana ovat työyhteisön jäsenten kokemukset. Miten he ovat kokeneet toimintojen uudelleenjärjestely-prosessin siitä lähtien, kun siitä ensimmäisen kerran ilmoitettiin siihen asti, kun tytäryhtiön toimintojen lakkauttamisesta ja toimintojen siirrosta emoyhtiön hallintaan on kulunut puolitoista kuukautta. Painotukseni yksilöiden merkityksestä muutoksessa on Cameronin ja Greenin sekä Juutin ja Virtasen kirjoissa, joissa tämä seikka tuodaan kattavasti esiin.

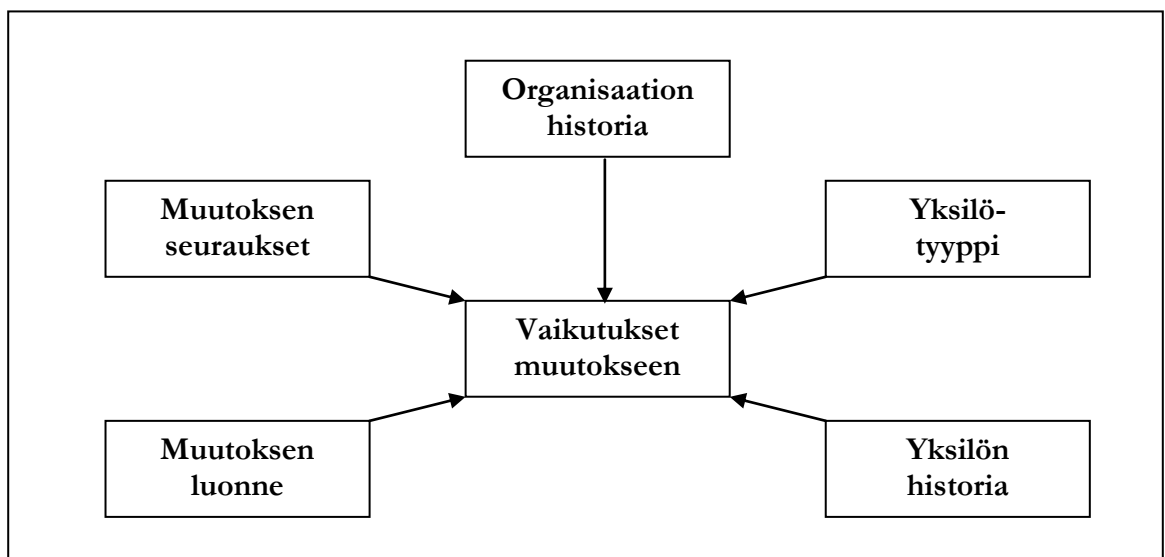
Cameron ja Green kyseenalaistavat kirjassaan perinteisen ajatuksen pelkän vision voimalla johtamisesta ja perustavat ajatuksensa siihen, että 2000-luvulla ei enää johdeta pelkällä visiolla, vaan sen lisäksi tarvitaan myös yhteyttä, oikeaa ajoitusta, sekä sitä, että yhteisön täytyy hyväksyä visio. He esittelevät muutoksen yksilölliseltä, tiimien sekä organisatorisesta näkökulmasta ja esittelevät eri teorioita näihin liittyen. Cameron ja Green esittelevät myös sovelluksissaan toimintojen uudelleenjärjestelyn, josta kohdeorganisaationi muutoksessa on kysymys. He paneutuvat hyvin yksilöiden ja ryhmien näkökulmaan. Cameron ja Green puhuvat neljästä eri koulukunnasta yksilöllisen muutoksen yhteydessä: behavioristinen, kognitiivinen, psykodynaaminen sekä humanistinen lähestymistapa. (Cameron & Green 2009, 61, 178–180, 187.)

Juutin ja Virtasen ajatus perustuu positiiviseen ja humanistiseen ihmiskäsitykseen. Heidän mukaansa organisaatiomuutos on aina suhteellista painottaen kirjassaan sitä, että muutos on aina erilainen riippuen katsotaanko sitä johdon, keskijohdon vai työntekijöiden näkökulmasta tai eri yksilöiden näkökulmasta. He myös korostavat sitä, että muutoksen tekeminen kuuluu kaikille organisaatiossa, ei pelkästään johtoportaalte. Heidän mukaansa muutoksessa on aina jotain, joka vahvistaa ja vie muutosta eteenpäin oli kyseessä organisaatio tai siinä toimivat ihmiset. Juuti ja Virtanen lähtevät siitä, miten eri maailmankuvien näkökulmista organisaatiomuutoksen voi nähdä. Muutos näyttää varsin erilaiselta katsooko sitä suunnitelmallisena vai orgaanisena prosessina tai sitten kulttuurisena ilmiönä. Juuti ja Virtanen eivät pistä mitään näkökulmaa toisensa edelle, vaan pikemminkin toteavat, että organisaatiomuutoksia toteutetaan usein eri näkökulmien yhdistelmänä. Yksilötasolla Juuti ja Virtanen puhuvat muutoksille alttiin organisaatiokulttuurin vahvistamisen merkityksestä, sekä organisaatiomuutoksen hallitsemisesta kielikuvien sekä projektimaisen toimintatavan avulla. He myös korostavat samalla tavalla kuin muutkin kirjat viestinnän merkitystä. Yksilötasosta puhuttaessa Juuti ja Virtanen puhuvat erilaisista persoonallisuuspiirteistä, jotka vaikuttavat yksilön suhtautumiseen muutokseen ja ihmisten johtamisen tärkeydestä muutoksen johtamisessa. (Juuti & Virtanen 2009, 7–8, 31, 54–55, 77, 140.)

Tutkimuksessa lähtökohtana on se, miten muutoksessa olevat ihmiset ovat kokeneet muutoksen. Cameron ja Green sekä Juuti ja Virtanen esittelevät kattavasti yksilöiden osuutta muutoksessa. Juuti ja Virtanen käsittelevät myös paljon ihmisten johtamista ja tunteiden johtamista, joista myös Kotter sekä Salminen puhuvat jonkin verran kirjoissaan.

### 3.2 Yksilö muutoksessa

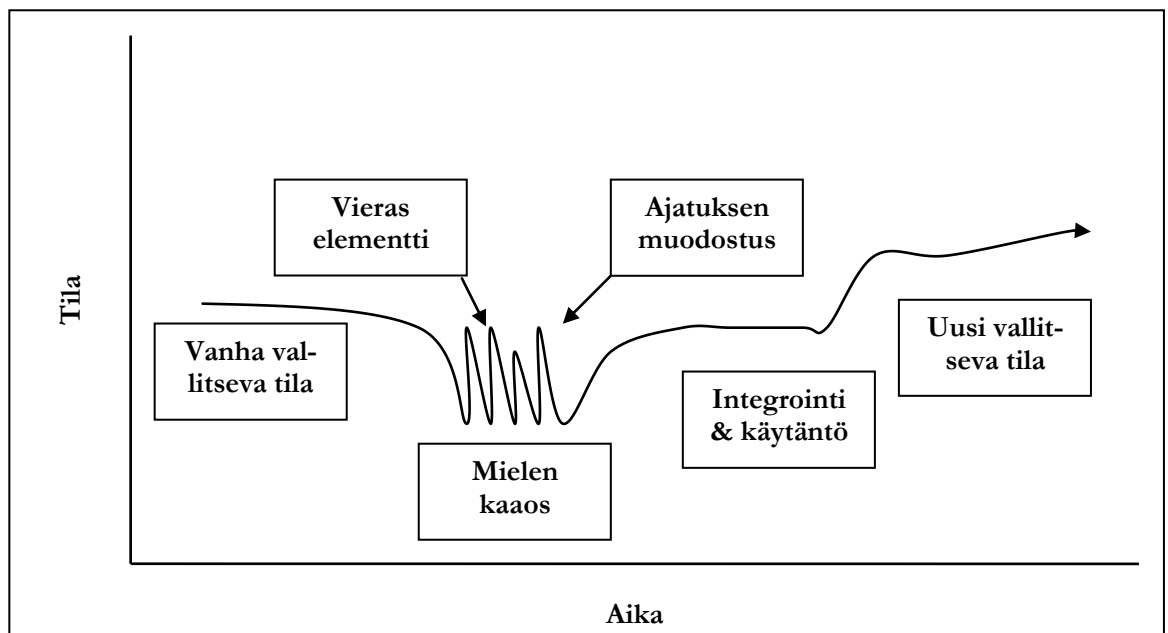
Cameron ja Green esittelevät neljä eri psykologian koulukuntaa puhuttaessa yksilöstä muutoksessa: behavioristinen, kognitiivinen, psykodynaaminen sekä humanistinen. Behavioristisen näkökulman mukaan käyttäytymistä voidaan muuttaa rangaistuksilla ja palkinnoilla. Kognitiivisen näkökulman mukaan taas behavioristinen näkemys suuntaa katseensa liikaa siihen, minkä voi nähdä eli käyttäytymiseen, ja heidän mukaansa ihmisen tunteet ja ongelmat vaikuttavat henkilön tapaan ajatella ja sen johdosta muuttamalla ihmisen ajatusprosesseja voidaan muuttaa yksilön tapaa suhtautua tilanteisiin. Psykodynaaminen koulukunta taas yrittää ymmärtää muutoksen sisäistä maailmaa. Ajatus perustuu Elizabeth Kubler-Rossin ajatukseen, jossa ulkoisen maailman muutos aiheuttaa yksilön sisällä monia erilaisia psykologisia tiloja. Humanistinen psykologia uskoo ihmisen kehittymiseen ja kasvuun. Cameron ja Green toteavat, että näiden neljän koulukunnan näkökulmia yhdistämällä voidaan saada muutoksen johtamiseen hyviä ohjenuoria yksilön käyttäytymisen ymmärtämisessä. (Cameron & Green 2009, 25, 32, 55.)



Kuvio 6. Viisi tekijää, jotka vaikuttavat muutokseen (Cameron & Green 2009, 54)

Kuviossa 6 on Cameronin ja Greenin esittelemät viisi tekijää, jotka vaikuttavat muutokseen. Muutoksen luonne on erilainen erilaisissa muutostilanteissa ja se vaikuttaa siihen, miten muu-

tokseen suhtaudutaan ja miten sen mukaan käyttäydytään. Muutoksen seuraukset ovat oleellisia. Ketkä hyötyvät muutoksesta ja ketkä häviävät. Organisaation historia vaikuttaa myös muutokseen. Sillä on merkitystä, miten organisaatio on toiminut aikaisemmissa muutostilanteissa tai minkälainen vallitseva organisaatiokulttuuri on. Yksilön suhtautumiseen muutokseen vaikuttaa kaikista eniten persoonallisuustyyppi, mutta myös yksilön historialla on merkitystä. (Cameron & Green 2009, 54–55.)



Kuvio 7. Virginia Satirin malli (Cameron & Green 2009, 36)

Cameron ja Green esittelevät Kuviossa 7 olevan Virginia Satirin mallin, joka kuvastaa minkälaisia tuntemuksia muutosprosessi ihmisen mielessä aiheuttaa. Ihminen haluaa pitää yllä ”status quota” eli tilaa, jossa mitään ei tarvitse muuttaa. Kun jokin asia muuttuu, jota Satir kutsuu vieraksi elementiksi, syntyy ihmisen mielen sisällä kaaos. Ihmisen kokema maailma voi kaaoksen keskellä kääntyä pääläelleen aiheuttaen erilaisia tuntemuksia. Kauhun, paniikin ja epätoivon tunteita seuraa apatia ja mitäänsanomattomuuden tunne. Kaaoksessa mennään tunteiden kirjossa todella alas, josta seuraava askel on valon pilkahduksen näkeminen muutoksessa, jonka kautta voi alkaa muutoksen sulattaminen ja hyväksyminen. Vähitellen kokemusten kautta muutoksesta tulee uusi status quo. (Cameron & Green 2009, 36–37.)

Juuti ja Virtanen puhuvat myös kirjassaan muutoksen herättämistä tunteista ihmisissä, ja miksi muutos aiheuttaa tunnereaktioita. He lähtevät siitä, että ihmisen kokemuksilla ja tunteilla on suuri merkitys siinä, minkälainen ihmisen persoonallisuus on ja miten hän toimii. Ihmisen elämismaailma eli hänen kokemusien ja niistä tekemiensä tulkintojen kooste auttaa ihmistä reagoimaan eri tilanteisiin. Jos ihminen kokee jotain täysin uutta, elämismaailma toimii tällöinkin

taustalla, mutta se neuvoa usein ihmistä reagoimaan väärällä tavalla. Juuti ja Virtanen mainitsevat neljä elämismaailmaan liittyvää asiaa, joiden vuoksi ihmisen on usein vaikea kohdata muutosta: ihmisen sisäinen vuoropuhelu on usein tiedostamatonta, johon ei voi tahdonalaisesti vaikuttaa; ihmisen kasvatus vaikuttaa siihen, miten jotkut asiat ovat ihmiselle itsestäänselvyksiä; ihminen elää suhteessa toisiin ihmisiin, joista kukin muodostaa oman elämismaailmansa; ihmisen elämismaailma ja sen osat käyvät jatkuvaa vuoropuhelua keskenään. Ihminen on sen verran monimutkainen olento, että on mahdotonta kuvata jonkin ihmisen elämismaailmaa. Juuti ja Virtanen toteavat, että vuoropuhelun avulla voidaan kuitenkin saada selville, mitä henkilö kokee ja tämä voi itse omin sanoin kuvata sitä. (Juuti & Virtanen 2009, 110–113.)

Juuti ja Virtanen mainitsevat neljä persoonallisuustyyppiä: narsistinen, paranoidinen, kompuliivinen, depressiivinen. Kyseisiä persoonallispiirteitä löytyy meistä jokaisesta, mutta joillakin henkilöillä jokin näistä piirteistä korostuu. Näiden persoonallisuustyyppien ominaisuuksia voi myös esiintyä muutostilanteissa ihmisillä, jotka normaalisti eivät omaa kyseisiä piirteitä. Persoonallisuustyyppien käsittely auttaa ymmärtämään tunteita, jotka liittyvät muutokseen. Narsistisella persoonalla on suuruuskuvitelmia itsestään, jotka ovat kompensatioita hänen omasta alemmuudentunnostaan. Tällainen persoona voi suhtautua järjen vastaisella tavalla muutokseen, koska muutos on ulkoinen uhka, joka haittaa tämän suurta egoa. Paranoidinen persoona heijastaa omia kielteisiä tunteita pois itsestä johonkin toiseen ja hän sisäistää kielteisen tunteen toisen aiheuttamana. Jokainen heijastaa kielteisiä tunteita itsensä ulkopuolelle, mutta paranoidinen henkilö yhdistää epäloogisella tavalla tapahtumia yhteen ja heijastaa kielteisen kokemuksen pois itsestä. Tällöin hän saattaa vakaasti uskoa jonkun toisen olevan syyppää kyseiseen tilanteeseen. Juuti ja Virtanen mainitsevat, että koska jokainen meistä käyttää jollain tasolla heijastamista pyrkiessään oman mielensä tasapainoon, voi työpaikoilla muutostilanteissa syntyä tilanteita, jotka houkuttelevat näkemään jotkut henkilöt pahoina ja tämä aiheuttaa ristiriitoja. Kompuliivinen henkilö pyrkii pitämään kielteiset ja myönteiset tunteensa kurissa. Hänen sisällä saattaa olla isojakin tunnekuohuja, mutta mikään ei näy ulospäin. Tällainen henkilö kokee syyllisyyttä omista aggressioistaan. Depressiivinen persoona masentuu koska hän kokee, ettei hän ole riittävästi kyennyt saavuttamaan ihanteellistamiaan päämääriä työssään. Muutos on uhka depressiivisen persoonan ihanteiden saavuttamiselle. (Juuti & Virtanen 2009, 116–118.)

Aikaisemmat kokemukset ja ihmisen nykyinen elämänkenttä vaikuttavat siihen, minkälaisia tunteita muutos herättää ihmisessä. Juuti ja Virtanen puhuvat siitä, että muutoksen herättämät tunteet pitäisi pystyä käsittelemään tavalla tai toisella ja se vaatii aikaa. Nykyorganisaatiot menevät niin nopealla tempolla eteenpäin, ettei ihmisille yksinkertaisesti jää aika työstää muutoksen aiheuttamia tunnevyöryjä, kun jo on seuraavan muutoksen aika. Ihmisten tulisi voida pu-

hua vapaasti kielteisistä tunteistaan ja käsitellä niitä yhdessä työpaikoilla. Muutoksen aiheuttamia tunteita tulisi pitää normaaleina tunnetiloina, jolloin muutoksen työstäminen alkaa kielteisten tunteiden käsittelemisellä. Jos kielteisiä tunteita ei käsitellä ja niitä ei voida tuoda esille, ne objektivoidut työyhteisössä saaden kasvot ja nimen. Tällöin tukahdetut kielteiset tunteet saatetaan kohdistaa johonkin ja joihinkin henkilöihin. Esimerkkinä työntekijöiden työelämä voi olla helpompaa, jos he kohdistavat kielteiset tuntemukset johtoon, ja samoin johto voi hyväksyä huonon tuloksen, jos he voivat syyttää siitä henkilöstöä. Avainsana on, että johdon tulisi hyväksyä se, että organisaatiossa on kielteisiä tunteita, jotta kielteisten tunteiden työstäminen voi alkaa. (Juuti & Virtanen 2009, 118–123.) Cameronin ja Greenin mukaan siis kohdatessaan muutoksen ihminen läpikäy tunteiden kirjon ”shokista” hyväksymiseen. Juuti ja Virtanen tämentävät sitä, miten aikaisemmat kokemukset, kasvatus ja nykyelämä vaikuttavat ihmisen persoonallisuuteen ja sitä kautta käyttäytymiseen sekä siihen, miten ihminen reagoi ympärillä olevaan maailmaan ja ilmiöihin.

Kun ajatellaan yksilöitä organisaatiomuutoksessa, on tärkeä ottaa myös huomioon yksilöiden vaikutus tiimien dynamiikkaan, josta Cameron ja Green puhuvat kirjassaan. Tutkimuskohteeni on organisaation pysyvä työtiimi. Pysyvän työtiimin tehtävä on pitää yllä organisaation toimintoja. Sillä on usein yksi esimies, joka on vastuussa jonkun tuotteen tai palvelun tuottamisesta asiakkaalle tai osalle organisaatiota. Eri yksilöt suhtautuvat eri tavalla muutokseen ja on olemassa eri ihmistyyppisiä, jotka vaikuttavat omalla tavallaan koko tiimiin. Näiden ihmistyyppien kuvailuun löytyy monia eri malleja. Cameron ja Green toteavat Myers-Briggs-tyyppi-indikaattorin (MBTI), jonka on kehittänyt Katherine Briggs ja hänen tyttärensä Isabel Myers, olevan tehokkain työkalu persoonallisuustyyppien tunnistamiseen. Salminen esittelee kirjassaan helpommin lähestyttävän ja yksinkertaisemman Robin Speculandin mallin ihmisen suhtautumisesta muutokseen. (Cameron & Green 2009, 51, 68–69; Salminen 2008, 272.)

Myers-Brigsin mallissa on 16 erilaista persoonallisuustyyppiä, jotka on jaettu pareihin sen mukaan mistä yksilö saa energiansa, mikä häntä kiinnostaa, miten hän käsittelee tietoa, miten hän tekee päätöksiä ja minkälainen on yksilön elämäntyyli. Cameron ja Green ovat työssään yritysjohtajien keskuudessa huomanneet, että Myers-Brigsin persoonallisuustyyppit kannattaa ryhmitellä neljään eri kategoriaan muutosprosessin ymmärtämisen helpottamiseksi. Ajattelevainen realisti (thoughtful realist) on varovainen ja suhtautuu muutokseen varauksella. Ajattelevainen innovaattori (thoughtful innovator) ovat tulevaisuuteen suuntautuneita ideanikkareita. Toimintasuuntautunut realisti (action oriented realist) ovat innostuneita ihmisiä, jotka ryhtyvät toimeen ja asiat tehtyä. Toimintasuuntautuneet innovaattorit (action oriented innovator) ovat

muutoshalukkaita ja haluavat löytää uusia toimintatapoja sekä soveltaa niitä käytäntöön. (Cameron & Green 2009, 51–53.)

Salminen mainitsee kirjassaan käsitellessään ihmisen suhtautumista muutokseen Robin Speculandin havaitsemat kolme muutostyyppiä, innostujat seurailijat ja vastustajat. Salmisen mukaan näiden muutostyyppien olemassaolo on ilmeistä. Muutostyypit muodostavat kellonkäyrän eli Gaussin käyrän, jossa normaalijakauman ääripäitä edustavat innostujat ja vastustajat sekä suurin osa on seurailijoita. Innostujat sijoittuvat käyrän vasemmalle puolelle ja heitä on Salmisen mukaan 20–25 prosenttia organisaation jäsenistä. Innostujat suhtautuvat muutokseen positiivisesti. Innostujat kyllästyvät yleensä helposti ja suorastaan hakeutuvat muutoksiin. He näkevät helposti muutoksen hyödyt ja mahdollisuudet. Seurailijat muodostavat käyrän keskiosan ja heitä on suurin osa organisaation jäsenistä. Seurailijat eivät erityisemmin vastusta tai puolla muutosta. Tästä joukosta osa voi kallistua muutoksen edetessä joko innostujiin ja vastustajiin. Vastustajia on noin 20 prosenttia organisaation jäsenistä ja asettuvat normaalijakauman oikealle puolelle. Vastustajat jakautuvat tasaisesti epäluuloisiin, jotka muuttuvat hitaasti tai kieltäytyjiin, jotka eivät vapaaehtoisesti suostu muuttumaan. (Salminen 2008, 272–273.)

Salmisen mukaan vastustajiin kuuluvat epäluuloiset purkavat muutoksen alussa kielteisiä tunteitaan voimakkaasti ja näkyvästi. He ovat usein opportunisteja. Jos he kokevat, että muutos on taas yksi epäonnistunut yritys, he vastustavat sitä. Jos taas he huomaavat muutoksen alkavan toteutua, heistä voi tulla aktiivisia muutoksen puolestapuhujia. Onkin tärkeää, että heille annetaan aikaa käsitellä muutokseen liittyvät kielteiset tunteensa. Heidät on pidettävä heidän näkyvästä vastustuksesta huolimatta mukana muutoksessa, jotta he eivät koe organisaation hylkivän heitä. Vastustajiin kuuluvien kieltäytyjien suhdetta muutokseen on erittäin vaikea muuttaa. He eivät todennäköisesti tule mukautumaan muutokseen. Heitä on niin vähän, että muutosta ei ole järkevää johtaa vain heidän perusteella. Kieltäytyjiä on kohdeltava varovaisesti, mutta päättäväisesti, jotta he eivät aiheuta vahinkoa organisaatiolle. (Salminen 2008, 274, 277.)

Seurailijat suhtautuvat muutokseen varovaisemmin, ja on tärkeää, että heidät saadaan hyväksymään muutos. He kaipaavat kannustusta ja tukea. Jos heitä ei motivoida tarpeeksi, he saattavat passivoitua ja kääntyä muutosvastarintaan. Salmisen mukaan seurailijoita johdetaan joukon keskeltä olemalla aktiivisesti läsnä ja innostava. Salmisen mukaan innostujia kannattaa käyttää muutoksen puolesta puhuvina muutosagentteina, mutta ei yksittäisinä muutosagentteina, vaan joukkona. Organisaation jäsenet leimaavat helposti yksittäiset muutosagentin johdon myötäilijöiksi. Salminen ja myös Valpola toteavat, että muutosprosessissa ollaan jo paremmalla puolella, kun innostujien joukko eli neljäs tai viidesosa organisaation jäsenistä puoltaa muutosta.

Salmisen mukaan muiden on tällöin vaikeampi vastustaa muutosta. Valpolan mukaan nämä muutoksen puoltajat puhuvat enemmän muille organisaation jäsenille muutoksen positiivisista puolista. (Salminen 2008, 275–276; Valpola 2004, 48.)

Cameron ja Green esittelevät Mary McCauleyn teorian, joka perustuu siihen, miten ihmistyyppit vaikuttavat tiimin tehokkuuteen ja toimintaan. Mitä samanlaisempia tiimin jäsenet ovat sitä nopeammin he pääsevät yhteisymmärrykseen. Mitä erilaisempia tiimin jäsenet ovat sitä kauemmin yhteisymmärryksen saavuttamiseen menee. Mitä samanlaisempia tiimin jäsenet ovat sitä nopeammin päätöksiä syntyy. Tällöin virheiden todennäköisyys kasvaa, koska joitakin mahdollisuuksia saatetaan sulkea pois. Mitä erilaisempia tiimin jäsenet ovat sitä kauemmin päätösten teko kestää. Tällöin luultavasti myös useammat mielipiteet ja näkökulmat huomioidaan päätöstä tehtäessä. McCauleyn mukaan tiimeissä, joissa arvostetaan eri ihmistyyppejä, on vähemmän konflikteja. Juuti ja Virtanen korostavat myös sitä, että organisaation jäsenten tulisi olla mahdollisimman erilaisia ihmisiä, jotta organisaation ajattelukapasiteetti olisi mahdollisimman monipuolista. (Cameron & Green 2009, 88; Juuti & Virtanen 2009, 103.)

Tutkiessani työyhteisön jäsenten suhtautumista muutokseen, minulla ei ole riittävää pätevyyttä arvioida minkälaisia persoonallisuuksia haastateltavat edustavat. Minun on kuitenkin analyysissäni otettava huomioon se, että ihmisten persoonallisuudet ja muutostyypit vaikuttavat siihen, miten he suhtautuvat muutokseen.

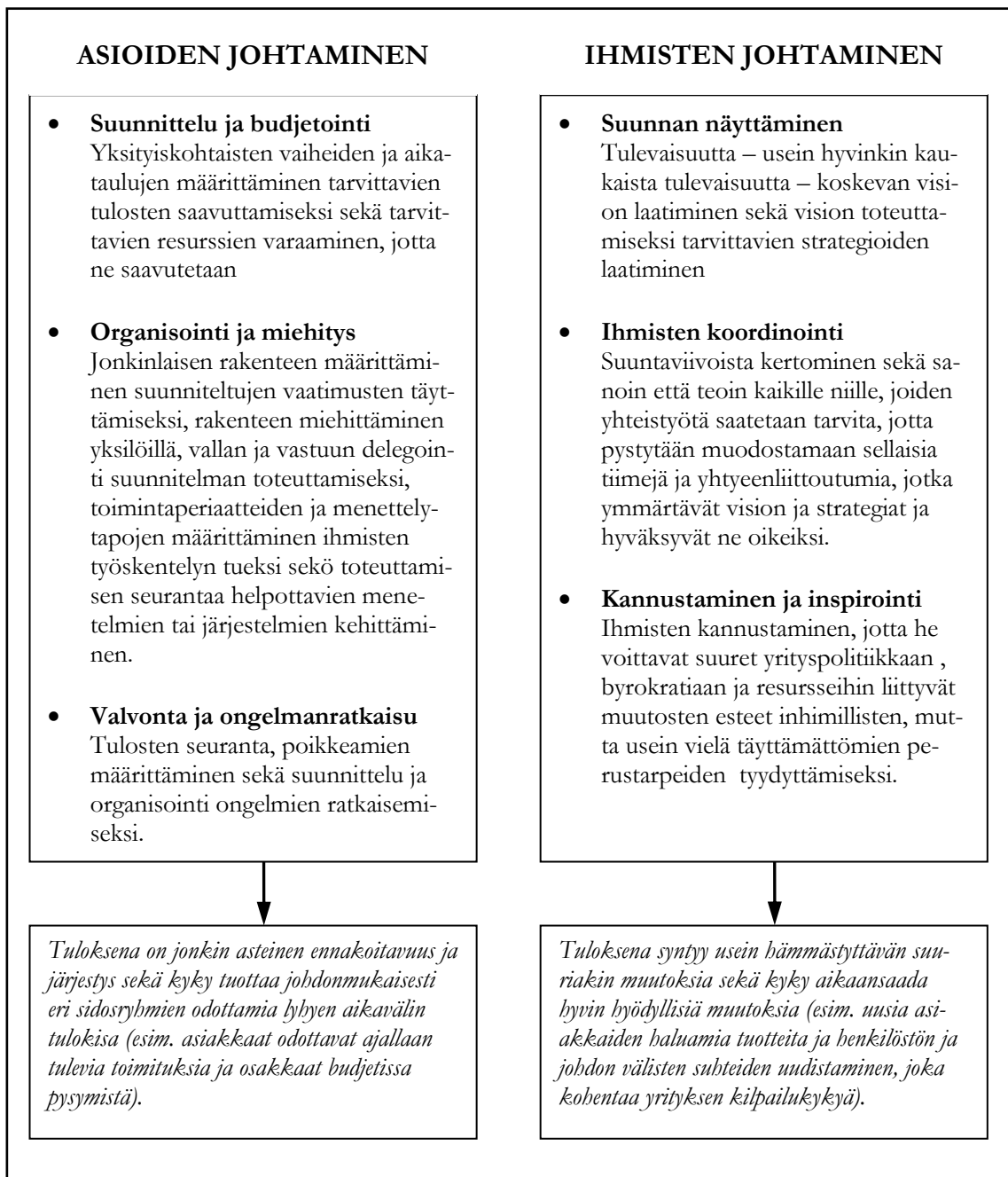
### **3.3 Asioiden ja ihmisten johtaminen**

Juuti ja Virtanen toteavat, että nykyisessä yritysmaailmassa, missä erilaiset muutokset seuraavat toisiaan, ihmiset ovat jo tottuneet muutoksiin. Ihmiset ovat luoneet sopeutumismekanismin selvittääkseen muutoksesta niistä välittämättä. He voivat kuitenkin mielessään ajatella negatiivisesti johtoa ja yritystä kohtaan. Juutin ja Virtasen mukaan tällainen hiljainen vastustaminen vaikuttaa organisaatioon kielteisellä tavalla. Juuti ja Virtanen toteavat, että johtaminen on ihmisten välisen vuorovaikutuksen tulosta. Ihmisten johtaminen on avainsana siinä, miten ihmiset saadaan oikeasti hyväksymään muutos. Juuti ja Virtanen viittaavat Kotterin ajatuksiin siinä, että organisaatiomuutos ei synny raporttien ja loogisten analyysien seurauksena, vaan johdon pitäisi vedota ihmisten tunteisiin. Heidän mukaansa myös keskusteleva ihmisten johtaminen vie muutosta eteenpäin. Se tarkoittaa sitä, että yrityksen muutoksen viestintäkulttuuri tulisi olla kaksisuuntaista. Mikä tarkoittaa sitä, että kaikki organisaation jäsenet osallistuvat viestien välittämiseen, ei pelkästään johto. (Juuti & Virtanen 2009, 140–142, 103.)

Perusjohtaminen voidaan jakaa sekä asioiden johtamiseen että ihmisten johtamiseen. Kotter toteaa kirjassaan, että asioiden johtaminen eli *management* tarkoittaa prosessien, joilla ihmisten ja tekniikoiden muodostama järjestelmä pysyy käynnissä, johtamista. *Leadership* eli ihmisten johtaminen Kotterin mukaan tarkoittaa prosessien, joilla organisaatiot alun perin perustetaan, tai joilla niitä muutetaan olosuhteita vastaavaksi, johtamista. (Kotter 1996, 23.)

Salminen käsittelee kirjassaan myös asioiden ja ihmisten johtamisen eroja. Hänen mukaan asioiden johtaminen rajaa asiat lineaarisesti loogisemmin kuin ihmisten johtaminen, ja näin ollen se on myös selvempää ja helpompaa johtaa. Ihmiset taas ovat analyyttisempia. Heillä on omat yrityksen tavoitteista poikkeavat motiivit, halut ja tarpeet sekä heidän käyttäytymisen ennustaminen on vaikeaa. Asioiden johtamisen näkökulmasta ihmiset ennalta arvaamattomuudellaan hajottavat loogista systeemiä. Monissa yrityksissä painotetaan enemmän asioiden johtamista kuin ihmisten johtamista asioiden johtamisen selkeyden ja helppouden takia. (Salminen 2008, 123.)





Kuvio 8. Asioiden ja ihmisten johtaminen (Kotter 1996, 22)

Kuviossa 8, jonka Kotter myös esittelee kirjassaan, tulee hyvin esiin se, miten erilaisia asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen ovat. Asioiden johtamisessa keskitytään suunnitteluun, budjetointiin, organisointiin, miehitykseen, valvontaan sekä ongelmanratkaisuun. Ihmisten johtaminen keskittyy taas ihmisiin, suunnan näyttämiseen, ihmisten koordinointiin, kannustamiseen ja inspirointiin. (Kotter 1996, 22–23.) Asioiden johtaminen on näkyvää ja enemmän fyysistä. Ihmisten johtaminen on näkymätöntä sekä enemmän psykologista ja henkistä. Kuvion avulla näkee, miten paljon vaikeampaa ihmisten johtaminen on, mutta sen avulla syntyy paljon parempia tuloksia.

Salminen toteaa, että on tärkeää, että asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen ovat tasapainossa, eivätkä kilpaile keskenään. Kotter myös korostaa molempien johtamistapojen tärkeyttä muutoshankkeissa. Muutoksiin liittyvien asioiden johtaminen on tärkeää, ja ilman kunnollista asioiden johtamista muutoshankkeet eivät onnistu. Useimpien organisaatioiden muutoshankkeissa on kuitenkin paljon haasteellisempaa johtaa ihmisiä kuin johtaa asioita. Ilman ihmisten johtamista on mahdoton päästä eroon muutosvastarinnasta. Ihmisten johtamisen avulla myös henkilöstö saadaan motivoitumaan muutoksesta ja muutos saadaan juurrutettua osaksi yrityksen kulttuuria. Kotterin mukaan muutoshankkeissa onnistuminen edellyttää 70–90-prosenttisesti ihmisten johtamista ja 10–30-prosenttisesti asioiden johtamista. Näin ei kuitenkaan monissakaan organisaatioissa menetellä muutoshankkeissa, vaan johdetaan muutosta asioiden avulla. (Salminen 2008, 122; Kotter 1996, 23.)

Ihmisten johtamisessa muutostilanteissa on paljon haasteita. Juuti ja Virtanen mainitsevat näistä johtamisen kannalta olennaisimmat. Muutostilanteissa ihmisten johtamisessa esimies joutuu laittamaan itsensä likoon eli hän joutuu olemaan itsekin muutokselle alttiina. Hän joutuu myös antamaan oman persoonansa muiden käyttöön ja hän joutuu samalla itsekin muuttumaan. Tämä tarkoittaa sitä, että jopa ihmiset, joista hän ei pidä, muokkaavat hänen tunteitaan ja se tulisi hyväksyä. Esimies joutuu muutostilanteissa edustamaan myös ulkopuolista maailmaa. Hänen tulee myös kyetä elämään ihmisten keskellä, siellä missä työ tehdään eli hänen tulee johtaa läheltä. (Juuti & Virtanen 2009, 146.)

Ihmisten johtamiseen muutoksessa liittyy *tunnejohtaminen*, jota Salminen sekä Juuti ja Virtanen käsittelevät kirjoissaan. Tunnejohtamisen avulla alaisia autetaan käsittelemään tunteitaan muutoksessa. Johdon tulisi pystyä asettumaan empaattisesti henkilöstönsä tunnetiloihin sekä heidän tulisi ottaa kantaakseen ihmisten pelkoja, ahdistusta ja toiveita ollen näin samalla aaltopituudella henkilöstön kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että johdon tulisi suostua kuljettamaan muutoksen aiheuttamia tunteita niin myönteisiä kuin kielteisiäkin. (Juuti & Virtanen 2009, 142; Salminen 2008, 190.)

Hyvä johtaja on henkilö, joka tarttuu yhteisössä olevaan tunnetilaan ja pyrkii työstämään sitä yhteisön perustehtävän suuntaan. Hyvä johtaja on siis samalla aaltopituudella muiden ihmisten ja tunteiden kanssa sekä työstää oman itsensä ja vuorovaikutustaitojensa avulla johtamiensa ihmisten kokemusmaailmaa kohden työyhteisön perustehtävää. (Juuti & Virtanen 2009, 143.)

Juuti ja Virtanen toteavat, että ollakseen samalla aaltopituudella henkilöstön kanssa, johdon tulee olla sinut itsensä kanssa. Salminen viittaa samaan asiaan sanomalla, että esimiehen tulisi tiedostaa ensin omat tunteensa, koska esimiehen oma käyttäytyminen vaikuttaa alaisten tunteisiin, vaikkei hän sitä itse tiedostaisi. Juuti ja Virtanen mukaan henkilö, joka ei tunnista omia tunteitaan tai joka kieltää ne, ei herätä luottamusta muissa. Heidän mukaansa kaikki tuntevat ikäviä tunteita, kuten narsismi ja kateus. He korostavatkin, että esimiehen tulisi kohdata nuo ikävät tunteet ensin itsessään, ja se vaatii rohkeutta ja taitoa. Sen jälkeen, kun on itse hyväksynyt sen, että itsestäkin löytyy samoja kielteisiä tunteita kuin muista, voi alkaa työstämään niitä tunteita muiden kanssa. Johtajan tulisi olla siis olla rehellinen itselleen ja muille. (Salminen 2008, 190; Juuti & Virtanen 2009, 143–144.)

Salminen esittelee ihmisen mielen systematiikkaa muutoksen käsittelyssä

1. *tiedostamattomuus*, jolloin muutostarvetta ei vielä tiedosteta
2. *muutosta puoltavan informaation tiedostaminen*
3. *älyllinen ymmärtäminen*, jolloin ihminen ymmärtää muutosta tukevat faktat
4. *rationaalinen hyväksyminen*, jolloin ihminen hyväksyy muutoksen tietoisesti
5. *emotionaalinen hyväksyminen*, jolloin hyväksyminen syvenee tunnetasolla
6. *henkilökohtainen näkemys*, jolloin muutoksesta on tullut ihmisen oma mielipide
7. *asennemuutos*, jolloin muutos vaikuttaa syvällisesti ihmisen ajatteluun
8. *käyttäytymisen muutos*. (Salminen 2008, 190.)

Salmisen esittelemä mielen systematiikka muutoksen käsittelyssä viittaa samaan asiaan kuin mitä Virginia Satirin mallissa esitetään. Satirin mallissa tiedostamattomuuteen liittyy vielä mielen kaaos, joka sisältää muun muassa hämmennystä, pelkoa ja vihaa. Salmisen mukaan strategiset muutosprosessit lopetetaan usein siinä vaiheessa, kun ne on rationaalisesti hyväksytty. Todelliseen muutokseen tarvitaan emotionaalista hyväksymistä. Tunnejohtamisen avulla johtaja pääsee aitoon vuorovaikutukseen johdettaviensa kanssa. Johtajan on kohdattava alaiset yksilöinä, joiden tunteet poikkeavat toisistaan. Strategiaprosessissa tai muutoksissa yleensä alaiset tarvitsevat esimiehensä tukea, koska tämä tietää muutoksesta enemmän. Esimiehen tulisi tukea alaistensa innostusta (motivaatiota), itseluottamusta, rohkeutta yhteistyöhön, oman merkityksellisuuden kokemista sekä halua kehittyä ja käyttää omia kykyjä. Esimies on alaisten erityisen tarkkailun kohteena muutosprosesseissa. He seuraavat tarkasti sitä, miten esimies itse suhtautuu muutokseen. On tärkeää, minkälaisia viestejä ja virikkeitä esimies tarjoaa alaisilleen muutostilanteessa. (Salminen 2008, 191.)

Alaisten tunteita voi johtaa

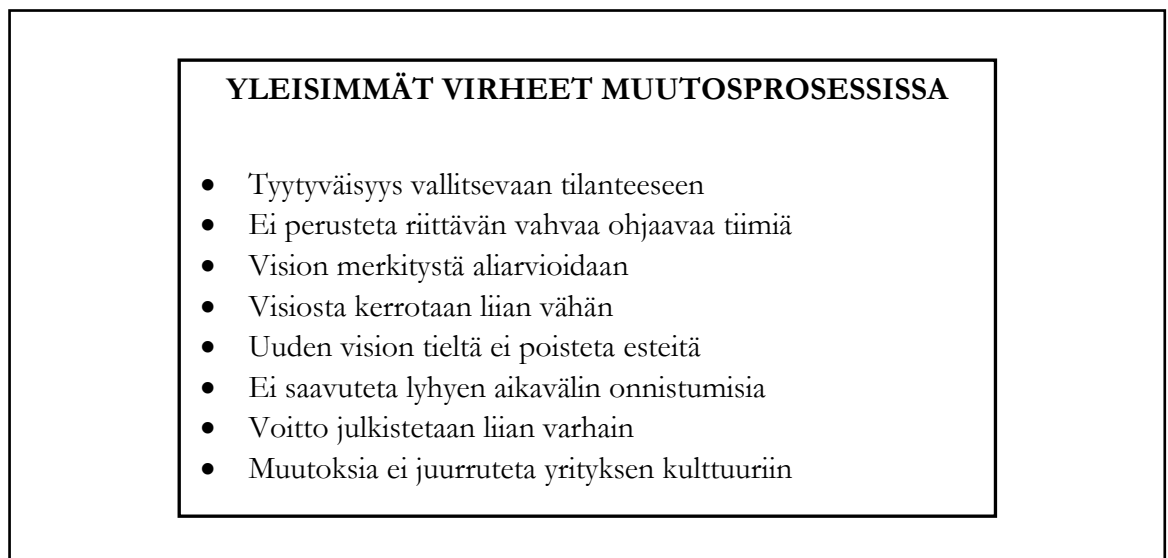
- puhumalla avoimesti omista tunteistaan
  - luomalla turvallisen ja kannustavan työilmapiirin ja rohkaisemalla alaisiaan puhumaan tunteistaan
  - käsittelemällä aktiivisesti muutoksiin liittyviä pelkoja ja niiden syitä
  - antamalla alaisille aikaa sulattaa muutosta
  - antamalla organisaation jäsenten osallistua strategian aiheuttamien muutosten pohdintaan
  - antamalla organisaation jäsenille mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisällön kehittymiseen.
- (Salminen 2008, 191.)

Tunnejohtamisen avulla voidaan vähentää muutosvastarintaa, joka heijastaa myös pelkoja. Ihmiset pelkäävät usein muutosten tuomia uusia asioita, joista osa on ymmärrettäviä ja osa irrationaalisia. Pelkoja pitää käsitellä hyvin, jotta ne eivät hidasta muutosprosessia. Salminen toteaa, että muutoksen aiheuttamia pelkoja voidaan lieventää esimiesten ja alaisten välisellä avoimuudella. On tärkeää, että yrityksen ja johdon luottamuspääomaa myös kasvatetaan. Luottamus tarkoittaa sitä, että organisaation jäsenet tuntevat luottamusta yritykseen ja alaiset tuntevat luottamusta esimiehiinsä. Nämä luottamuksen tasot eroavat toisistaan merkittävästi. Jos organisaation luottamus yritykseen on vahva, ei yhden esimiehen epäonnistuminen haittaa strategiaprosesseissa. Jos alaiset luottavat vain esimieheensä, mutta eivät yritykseen, voi se haitata muutosprosessia. Jos luotettu esimies lähtee muutoksen seurauksena, ja alaisilla ei ole luottamusta yritykseen, on tilanne heikko muutoksen kannalta. Johdon puheet ja teot vaikuttavat luottamuspääomaan. Avoimuudella ja hyvä vuorovaikutuksella voidaan vaikuttaa luottamuspääoman kasvamiseen. Luottamuspääoman kannalta on myös tärkeää, että esimiehet ymmärtävät, mistä muutoksessa on kyse. (Salminen 2008, 205–208.)

Juuti ja Virtanen toteavat, että onnistuneen ihmisten johtamisen lähtökohta on ihmisten todellisuus. Ihmiset haluavat aina pyrkiä parempaan tulevaisuuteen. Johdon tulisikin luoda muutoksessa tälle pyrkimykselle sanallinen asu ja mielikuva, että muutoksen avulla tuo parempi tulevaisuus saavutetaan. Johdon tulisi myös kulkea henkilöstön rinnalla matka, jonka kautta saavutetaan kaukana hämmöttävä mielikuva paremmasta tulevaisuudesta eli visio. Juuti ja Virtanen sanovat, että tuo vision tuottaminen on hyvin vaikeaa. On helpompi puhua visionaarisesta johtamisesta kuin oikeasti johtaa visionaarisesti. Mutta juuri ihmisten kokemuksista ja unelmista käynnistyvä muutoksen johtaminen voi onnistua parhaiten Juutin ja Virtasen mukaan. (Juuti & Virtanen 2009, 146.)

### 3.4 Muutosprosessin epäonnistumisen syyt

Paljon on kirjallisuutta ja erilaisia ohjeita siitä, miten muutokset voidaan toteuttaa onnistuneesti. Silti muutokset organisaatioissa aiheuttavat usein pettymyksiä ja epäonnistuvat. Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää tiedostaa minkälaisia ovat yleisimmät virheet, mitä epäonnistuneissa muutoksissa on tehty. Sen avulla voidaan muutoksen suunnittelussa huomioida asiat, joita ei kannata tehdä muutoksessa.



Kuvio 9. Organisaatioiden muutoshankkeiden tavallisimpia virheitä (Kotter 1996, 13)

Kuviossa 9 on yleisiä muutosprosessien epäonnistumisen syitä, jotka Kotter esittelee kirjassaan. Näiden epäonnistumisten parantamiseen kahdeksanvaiheisen muutosprosessin malli perustuu. Vaikka en perustakaan teoriaani Kotterin malliin, on hänen epäonnistumisen syyt hyvä tuoda esiin, koska muut teoriat puoltavat Kotterin ajatuksia epäonnistumisen syistä.

Yhtenä epäonnistumisen syynä Kotter mainitsee, sen että *vallitsevaan nykyiseen tilaan ollaan liian tyytyväisiä*. Valpola kuvaa samaista tilannetta kirjassaan, sillä että muutos alkaa lopulla eli ensin täytyy vanhasta päästää irti, jotta uusi voi alkaa. Vanhan lopun ja uuden alun välissä on tärkeä tyhjyyden hetki, jolloin tuleva muutos tulisi ymmärtää. Ihmisille on usein lopettaminen vaikeaa. Vallitseviin rutiineihin totutaan ja halutaan uskoa niiden jatkuvuuteen. Kotter mainitseekin, jotta johtajat ja henkilöstö olisivat valmiita hyväksymään muutoksen ja ”päästämään vanhasta irti”, heidät täytyy saada ymmärtämään muutoksen välttämättömyys. (Kotter 1996, 4,13; Valpola 2006, 35.)

*Tarpeeksi vahva ohjaavan tiimin puuttuminen* on Kotterin mukaan yksi syy miksi muutoshankkeissa epäonnistutaan. Salminen ei puhu tiimin puuttumisesta, vaan siitä että johto ei osaa kunnolla johtaa muutosprosessia ja sillä ei ole tarpeeksi ohjausvoimaa. Juuti ja Virtanen puhuvat kirjassaan siitä, että projektimuotoinen kehittämishanke on hyvä keino muutoshankkeiden suorittamiseen. (Kotter 1996, 5; Salminen 2008, 18; Juuti & Virtanen 2009, 95.) Muutostyöryhmän mukana ololla on varmaankin suurempi merkitys silloin, kun kyseessä on suurempi muutos. Pienissä muutoksissa ei välttämättä tarvitse olla ohjaavaa tiimiä, kunhan johto tietää mitä se tekee ja on oikeasti varmistanut johtamisresurssina jollain tavalla.

Kotter painottaa vision määrittämisen ja viestimisen tärkeyttä. Hänen mukaansa *vision aliarvioiminen* on yksi epäonnistumisen syy. Hänen mukaansa visio ohjaa ja koordinoi suurten ihmisjoukkojen toimintaa sekä toimii kannustimena. Ilman visiota muutosprosessi jää epämääräiseksi joukoksi projekteja, jota kukaan ei ymmärrä. Kotterin ja myös Valpolan sekä Salmisen mukaan *visiosta kerrotaan liian vähän*. Toisin sanoen muutosviestintä on puutteellista tai puuttuu kokonaan. Kotterin mukaan myös yksi epäonnistumisen syy on, että *uuden vision tiellä olevia esteitä ei poisteta*. Tällaisia esteitä voivat olla mm. organisaatorakenne tai muutosvastarinta. Salminen viittaa samaan muutosenergian riittämättömyydellä, jossa esimiehet eivät pysty motivoimaan organisaation jäseniä tai muutosvastarintaa ei käsitellä. (Kotter 1996, 7-9; Salminen 2008, 18; Valpola 2004, 62.)

Kotterin mainitsemat muut epäonnistumisen syyt viittaavat muutoksen jälkeiseen aikaan, jolloin muutosprosessi usein unohdetaan liian varhain ja oletetaan sen päättyvän liian pian muutoksen jälkeen. Muutos on aina pitkä prosessi. Näistä yksi epäonnistumisen syy Kotterin mukaan on, sen että *lyhyen aikavälin onnistumisia ei saavuteta*. Hän mainitsee, että todelliseen muutokseen menee aikaa ja muutos menettää iskuvoimansa, jos olemassa ei ole lyhyen aikavälin tavoitteita. Kotter mukaan myös *voitto julistetaan liian varhain*. Eli julistetaan muutoshanke loppuun saatetuksi heti kun ensimmäinen muutoksen jälkeinen merkittävä parannus saavutetaan. Kotterin viimeisenä mainitsema epäonnistumisen syy on, että *muutosta ei juurruteta yrityskulttuuriin*. Hän mainitsee, että muutoksesta täytyy onnistuakseen tulla yksikön tai organisaation pysyvä tapa toimia. (Kotter 1996, 10–13.)

### 3.5 Onnistunut muutos

Muutosjohtamisen eri teorioita on yhtä paljon kuin niiden kirjoittajia. On vaikea sanoa, mikä olisi oikea ja paras keino johtaa muutosta tai muutosprosessia. Joku keino voi toimia jossain yhteydessä ja olla täysin toimintakelvoton johonkin toiseen tilanteeseen. Kuten aikaisemmin mainitsin, kaikki käyttämäni lähdekirjallisuus painottavat sitä, että tärkeintä on kuitenkin ottaa huomioon ihmiset, jotka muutoksessa ovat mukana. Valpola esittelee kirjassaan jo tämän kapaleen alussa mainitut muutoksen viisi onnistumistekijää: muutostarpeen määrittely, yhteisen näkemyksen luominen, muutoskyvystä huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet sekä ankkurointi käytäntöön (Valpola 2004, 29).

Muutoksen *johtamisresurssit* tulee varmistaa. Valpola puhuu kirjassaan siitä, että johdon muutososaaminen antaa leiman koko muutosprosessiin. Tarmokas ja läsnä oleva johtaja saa muutokselle nopeasti suunnan ja toimintaenergiaa. Johtaja, joka on epävarma asemastaan eikä tiedä itse kunnolla mistä muutoksesta on kyse, ei saa muutosta liikkeelle ja organisaation jäsenet eivät pysty keskittämään huomiotaan muutoksen kannalta olennaisiin asioihin. Keskijohto joutuu ristiriitatilanteeseen jälkimmäisen esimerkin alaisuudessa, koska hän toimii välikätenä henkilöstön ja ylimmän johdon välillä. Kotter puhuu kuitenkin, että jos muutoksen kohteena organisaation alemman tason työyksikkö, josta tutkimuksessani on kyse, on kyseisen yksikön keskijohdolla tai alemmaa tasoa edustavilla esimiehillä avainasema siinä, että yksikön ihmiset saadaan mukaan muutokseen. Heidän tulisi voida olla tarpeeksi itsenäisiä. (Kotter 1996, 41; Valpola 2004, 53.)

Valpola puhuu myös johdon luottamuspääoman saavuttamisen tärkeydestä. Hyvästä luottamuspääomasta kertoo se, että kuuntelevatko organisaation jäsenet johdon viestejä, uskovatko he johdon perusteluja ja pystytäänkö johdolle kertomaan rehellisesti toiminnan asioista. (Valpola 2004, 55.)

Valpolan mukaan hänen mainitsema ensimmäinen muutoksen onnistumistekijä *muutostarpeen määrittelyn ja hyväksymisen* on perusta koko muutosprosessin aloitukselle. Johdon tulee ensin selvittää itselleen miksi muutosta tarvitaan ja miten muutos toteutetaan. Tarpeen määrittämisen avulla saadaan muutoksessa mukana olevat ihmiset ymmärtämään, mistä muutoksessa on kyse, ja tämä auttaa myös siinä, että he innostuisivat muutoksesta. Muutostarpeen hyväksymiseen liittyy myös se, että organisaation jäsenten tulisi päästää irti vanhasta eli nykytilanteesta. (Valpola 2004, 30, 35, 44.)

Kotter puhuu kirjassaan siitä, että nykytilanteen purkamiseen voidaan vaikuttaa luomalla kiireen ja välttämättömyyden tuntua. Tämä on Kotterin mukaan tärkeä vaihe muutosprosessissa muutosvastarinnan voittamiseksi. Jos ihmiset ovat liian tyytyväisiä nykytilanteeseen, he eivät koe muutosta välttämättömäksi. Tällöin muutokset eivät etene, koska on vaikea koota uskottavaa ryhmää ohjaamaan muutoshanketta. Kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunnun lisäämisellä voidaan vaikuttaa liialliseen tyytyväisyyden tunteeseen eliminoimalla sen lähteitä. (Kotter 1996, 18, 32, 35, 37.)

Kotter painottaa, että muutoshankkeiden käynnistämisen yhteydessä ei tulisi koskaan aliarvioida liialliseen tyytyväisyyteen vaikuttavien voimien merkitystä, joita ovat:

- Ei suurta eikä näkyvää kriisiä
- Liian monia näkyviä resursseja
- Alhaiset suoritusnormit
- Organisaatorakenteet saavat työntekijät keskittymään kapeisiin ja funktionaalisiin rakenteisiin
- Sisäiset mittausjärjestelmät keskittyvät väärin suorituskyvyn mittareihin
- Suorituksista ei saada riittävästi palautetta yrityksen ulkopuolelta
- Kulttuuri ei hyväksy huonojen uutisten kertojia, avoimuutta eikä ristiriitojen esiintuomista
- Ihmisluonteeseen kuuluva kieltämisen kyky, varsinkin, jos ihmiset ovat kiireisiä tai stressaantuneita. (Kotter 1996, 18, 32, 35, 37.)

Välttämättömyyden tunnun lisäämiseksi tarvitaan toimia, joita ei useinkaan yrityksissä näe, koska Kotterin mukaan monet johtajat kokevat ne järjettömiksi toimiksi. Näitä toimia Kotterin mukaan voi olla mm. kriisin järjestäminen, liiketoiminnan tavoitteiden asettaminen niin korkealle että nykyisillä toimintatavoilla niitä ei voi saavuttaa, konsulttien käyttö, yrityksen ongelmien avoimempi käsittely sekä tulevaisuuden mahdollisuuksien täsmentäminen. Näiden toimien avulla henkilöstö saadaan ymmärtämään muutoksen välttämättömyys. (Kotter 1996, 39.)

Salminen puhuu strategiamuutoksen yhteydessä kirjassaan, että organisaatio tulisi tankata muutoksen alussa muutosenergialla, joka on ihmisten tunteisiin vaikuttamista. Organisaation tai yksikön jäsenille tulisi antaa aikaa sulattaa muutos, jotta he voivat sitoutua siihen. Salminen toteaa, että muutosenergiaa tarvitaan etenkin muutoksen alussa, jolloin on ilmassa muutostietoa, johon vaikuttaa muutoksen prosessointi ihmisen mielessä. Todellinen muutos vaatii aina



asioiden syvällistä sisäistämistä sekä hyväksymistä ja siihen menee aina aikaa. (Salminen 2008, 182–183.)

Valpolan seuraava muutoksen onnistumistekijä *yhteisen näkemyksen luominen* eli visio kertoo sen, miten haluttuun tavoitteeseen päästään. Se toimii kompassina muutoksen läpiviennissä. Yhteinen näkemys tulee kiteyttää, koska se toimii perustana organisaation muutosviestinnälle. Kotter myös korostaa, että vision merkitys muutoksissa on välttämätön. Se on Kotterin mukaan kaiken merkittävän johtajuuden perusta. Vision avulla selkeytetään muutoksen yleistä suuntaa ja se toimii kannustimena toimenpiteisiin. Sen avulla myös koordinoidaan toimintaa tehokkaasti. (Valpola 2004, 30; Kotter 1996, 60–62.)

Kotterin mukaan vision avulla voidaan myös murtaa nykytilannetta tukevat voimat. Hänen mukaansa toimiva visio

- antaa kuvan tulevaisuudesta
- ilmentää mahdollisuuksia
- on realistinen
- on hyvin rajattu
- on joustava
- on hyvin viestittävässä. (Kotter 1996, 63.)

Salminen esittää kirjassaan esimerkin kahdesta kivenhakkaajasta, joilta kysyttiin, mitä he tekivät. Toinen vastasi tekevänsä työtään ja toinen vastasi rakentavansa katedraalia.. (Salminen 2008, 212.) Salmisen kertoma tarina on hyvin yksinkertainen esimerkki vision voimasta. Toinen kivenhakkaajista teki vain työtään ilman päämäärää ja toisella oli päämäärä eli visio, katedraali, kaukana tulevaisuudessa.

Valpolan yksi muutoksen onnistumistekijä on *muutosvoima*. Hänen mukaansa toisissa yrityksissä muutosvoimaa on osana yrityksen historiaa ja yrityskulttuuria. Näissä yrityksissä on monien muutosten seurauksena opittu toteuttamaan muutoksia ja henkilöstölle on kasvanut luottamus siihen, että yrityksessä osataan viedä muutoksia läpi. Toisissa yrityksissä on taas pitkään eletty stabiilissa tilanteessa ja muutoksia ei ole tarvinnut kohdata. Juuti ja Virtanen puhuvat kirjassaan *muutokselle alttiista organisaatiokulttuurista*, joka tarkoittaa sitä että yritys pystyy paremmin ennakkoimaan muutoksia ja toteuttamaan ne. Johdon rooli muutoksille alttiin organisaatiokulttuurin rakentamisessa on keskeinen tekijä. Tällaisen kulttuurin rakentaminen vie aikaa, mutta sen rakentamisen perusta on se, että yrityksessä tunnistetaan ja ymmärretään sen muutoshistoria.

Missä asioissa on toimittu oikein ja missä epäonnistuttu. (Juuti & Virtanen 2009, 55, 59; Valpola 2004, 31.)

Muutokselle alttiin organisaatiokulttuuriin kehittämiseen vaikuttavat organisaatiokulttuurin muutosalttiuden arvo- sekä kustannusajurit. Arvoajurit ovat muutosten hallinnan ja johtamisen tapoja, menettelyjä ja periaatteita, jotka tuovat lisäarvoa muutosprosessiin. Kustannusajurit taas luovat negatiivista lisäarvoa ja niitä ovat puutteellinen muutosjohtajuus, muutosvastarinnan pelkääminen, muutosprosessin epäonnistumisen pelkääminen, organisaatiokulttuurin kehittämättömyys ja se, ettei muutoksen motiiviperustaa tai toteutustapaa perustella. (Valpola 2004, 31; Juuti & Virtanen 2009, 55–56, 59, 71.)

Juuti ja Virtanen listaavat monia arvoajureita

- Ihmisen johtajuuden vahvistaminen esimiehiä valmentamalla
- Strategisen johtajuuden terävöittäminen kiinnittämällä huomio tulevaisuusperspektiiviin
- Organisaation asioiden hallintakyvyn vahvistaminen lisäämällä organisaation projektinhallintataitoja ja käyttöönottamalla projektinhallintatyökaluja vahvistaa muutoksenhallinnan kapasiteettia
- Sosiaalisuutta korostavien henkilöstöpolitiikan toimintatapojen kehittäminen organisaation sisäisen vuoropuhelun edistämiseksi lisää organisaation muutosalttiutta
- Selviytymiskyvyn vahvistamiseksi tunnistetaan ja hyödynnetään sidosryhmäkumppanuuksia
- Organisaation toiminnanohjauksen avulla tiedostetaan organisaation toiminnan tulokset
- Organisaation prosessilähtöisyydellä voidaan todentaa organisaation rakenteen alisteisuus suhteessa strategiaan
- Asiakkaiden tyytyväisyys
- Organisaation henkilöstötulokset ja osaamispääoma kertovat onko henkilöstövoimavarojen johtamisessa onnistuttu
- Yhteiskunnallisen vastuun huomioon ottaminen kertoo organisaation ulkopuolisille sen, että yritys huomioi yhteiskunnalliset arvot ja vaatimukset
- Organisaation kyky vuorovaikutukseen. (Juuti & Virtanen 2009, 72–73.)

Muutosvoimaan eli toisin sanoen muutoskykyyn vaikuttaa myös Valpolan mukaan se onko muutos organisaatiolle ensimmäinen vai onko muutoksia koettu jo aikaisemmin. Valpola sanoo monen todenneen, että ensimmäinen organisaatiomuutos oli shokki, mutta seuraavilla kerroilla muutos ei enää ollut uusia asia ja se ei enää tuntunut niin kauhealta kuin ensimmäisellä kerralla. (Valpola 2004, 31.) Täytyy myös muistaa aikaisemmin mainitsemani Juutin ja Virta-

sen toteama, että muutoksiin tottuminen ei kuitenkaan aina tarkoita sitä, että se olisi hyvä asia. Vaikka olisi luonut itselle kyvyn selvitä muutoksista, mutta jossain mielen syvyyksissä vastustaa sitä, on tällöin muutosjohtamisessa unohdettu hoitaa ihmisten tunteita muutoksessa.

Valpola mainitsee, että organisaation jäsenet tarkastelevat muutoksen yhtä muutoksen onnistumistekijää *ensimmäisiä toimenpiteitä* suurenuslasin kanssa. Ensimmäiset toimenpiteet ovat viestinnällisesti tärkeitä ja ne ovat myös kriittisiä sen suhteen, mihin suuntaan ja miten nopeasti muutos lähtee käyntiin. Ne alkavat ensimmäisenä päivänä, kun muutoksesta kerrotaan organisaation jäsenille eli ne konkretisoivat muutoksen ensimmäisen päivän viestit. Niiden tarkoitus on osoittaa organisaation jäsenille, että muutos todellakin on käynnistymässä. (Valpola 2004, 32–33.)

*Viestintä on yksi tärkeimmistä osa-alueista muutostilanteissa.* Juutin ja Virtasen mukaan muutosjohtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Valpola toteaa saman asian toteamalla, että viestintä on mukana koko muutosprosessin ajan. Se on kuin kolikon toinen puoli: toiminta ja viestintä. Juutin ja Virtasen mukaan viestinnän keinot ovat tapoja, joilla välitetään tietoa ja viestejä työyhteisön sisällä ja sieltä ulos. He painottavat sitä, että ylimmän johdon asenteella on suuri merkitys siinä, minkälaiseksi organisaation viestinnällinen toimintakulttuuri muodostuu. On tärkeää, että useimmat muutoksessa olevan yksikön tai organisaation jäsenet ymmärtävät muutoksen tavoitteet ja suunnan. (Juuti & Virtanen 2009, 105; Valpola 2004, 62.)

Aikaisemmin mainitsin jo lyhyesti Juutin ja Virtasen ajatuksen, josta myös Kotter puhuu, että *viestinnän tulisi olla kaksisuuntaista* eli henkilöstöllä tulisi olla myös mahdollisuus puntaroida viestiä ja antaa palautetta viestistä, eikä vain johdolla. Juuti ja Virtanen puhuvat kahdesta mahdollisesta muutosviestintäkulttuurista: yksisuuntaisesta ja kaksisuuntaisesta viestintäkulttuurista. Yksisuuntaisessa muutosviestintäkulttuurissa tiedonvälitys reaktiivista eli asioista tiedotetaan, kun ne jo tapahtuvat. Viestiminen on ylhäältä eli johdolta alaspäin suuntautuvaa viestintää ja se on usein vain kirjallisessa muodossa. Kaksisuuntaisessa muutosviestintäkulttuurissa tietoa välitetään proaktiivisesti eli jo hyvissä ajoin ennen asioiden tapahtumista. Organisaatiomuutosta koskevan tiedon sisältö on yhteisen pohdinnan ja ymmärryksen tulosta eli kaikki saavat organisaatiossa osallistua muutosta koskevaan viestintään. Viestintä ei ole vain sähköisen ilmoitustaulun tai dokumenttien kautta tapahtuvaa, vaan se tapahtuu myös kasvotusten puheen ja läsnäolon välityksellä. (Juuti & Virtanen 2009, 105–107; Kotter 1996, 84.)

Juuti ja Virtanen, Valpola sekä Kotter listaavat tehokkaan viestinnän peruskeinoja

- Avoimuus
- Rehellisyys
- Yksinkertaisuus
- Kielikuvat, esimerkit, vertaukset
- Toisto
- Useat foorumit
- Johtaminen esimerkin avulla
- Keskustelumahdollisuus työntekijöille
- Näennäisten ristiriitojen selvittäminen (Juuti & Virtanen 2009, 151; Kotter 1996, 77; Valpola 2004, 62–64.)

Valpola puhuu siitä, että jokaisen viestin tulee olla totta eli muutosviestinnässä pitää olla rehellinen. Juuti ja Virtanen puhuvat myös avoimesta viestinnästä. Vaikka esimies ei tietäisi mitä tulee tapahtumaan, hänen kannattaa kertoa se avoimesti organisaation jäsenille ja perustella tietämättömyytensä. Valpola sanoo, että rehellisyydellä ja avoimuudella johto voi lisätä luottamus pääomaansa. Juutin ja Virtasen mukaan ne luovat pohjaa uskottavuudelle. Luottamus pääomaan vaikuttaa myös se, että jo esimies ei saa kertoa kaikkea, hän perustelee organisaation jäsenille, miksi hän ei voi kertoa. (Juuti & Virtanen 2009, 151; Valpola 2004, 63.)

Kotter painottaa yksinkertaisuudella sitä, että viestinnässä tulee karsia kaikki mahdollinen amattislangi. Valpola viittaa puhuessaan muutoksen luvuista samaan asiaan sillä, että viestien tulee olla selkeitä ja johdonmukaisia keskenään. Valpolan mukaan keskeisiä viestejä ei tarvitse olla kuin 2–5, jotta viesti menee perille. Salmisen mukaan elokuvatuottaja Samuel Goldwyn käytti aikanaan elokuvaohjaajien ideoiden tulvaan yksinkertaista tapaa. Hän halusi, että ohjaajat kirjoittivat suunnitelmansa yhdellä paperilla. Salminen toteaa, että Goldwynin tekniikka on erinomainen keino erilaisten strategioiden kiteyttämiseen. Hänen mukaansa strategia ja visio tulisi kiteyttää yhdelle A4 paperille kysymyksinä: Mitä?, Miksi?, Kuka?, Miten?, Milloin?. Viestin ei siis tarvitse olla kuin lyhyt ja selkeä, jotta se on ymmärrettävä. (Kotter 1996, 77; Valpola 2004, 46, 63; Salminen 2008, 87.)

Kotterin mukaan sanallisilla vertauskuvilla voidaan usein kertoa enemmän kuin tuhannella sanalla. Kotterin mukaan hyvin valitut sanat voivat tehdä viestistä helposti muistettavan. Henkilöstö saadaan muistamaan ja ymmärtämään viesti myös paremmin, kun he kuulevat sen eri kanavien kautta. Valpola ja Kotter painottavat, että tehokas viestintä perustuu useimmiten

toistoon. Varsinkin epämiellyttävän muutoksen viestiminen tarvitsee lukuisia toistoja ennen kuin henkilöstö pystyy hyväksymään ja ymmärtämään sen tarpeellisuuden. Valpola mainitsee myös useita viestintäfoorumeita, joita ovat: tiedotustilaisuudet, kirjeet, tiedotteet, intranet, ilmoitustaulu, sisäiset lehdet, puhelinketjut, esitteet, valmennustilaisuudet ja tiedotuspisteet. Valpola painottaa, että pelkän kirjallisen viestinnän avulla ei saada ihmisiä perehtymään asioihin, vaan siihen tarvitaan myös Juutin ja Virtasen korostamaa kasvokkain viestintää. (Kotter 1996, 78–80; Valpola 2004, 47, 64.)

Juutin ja Virtasen mukaan johdon tulisi näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan.

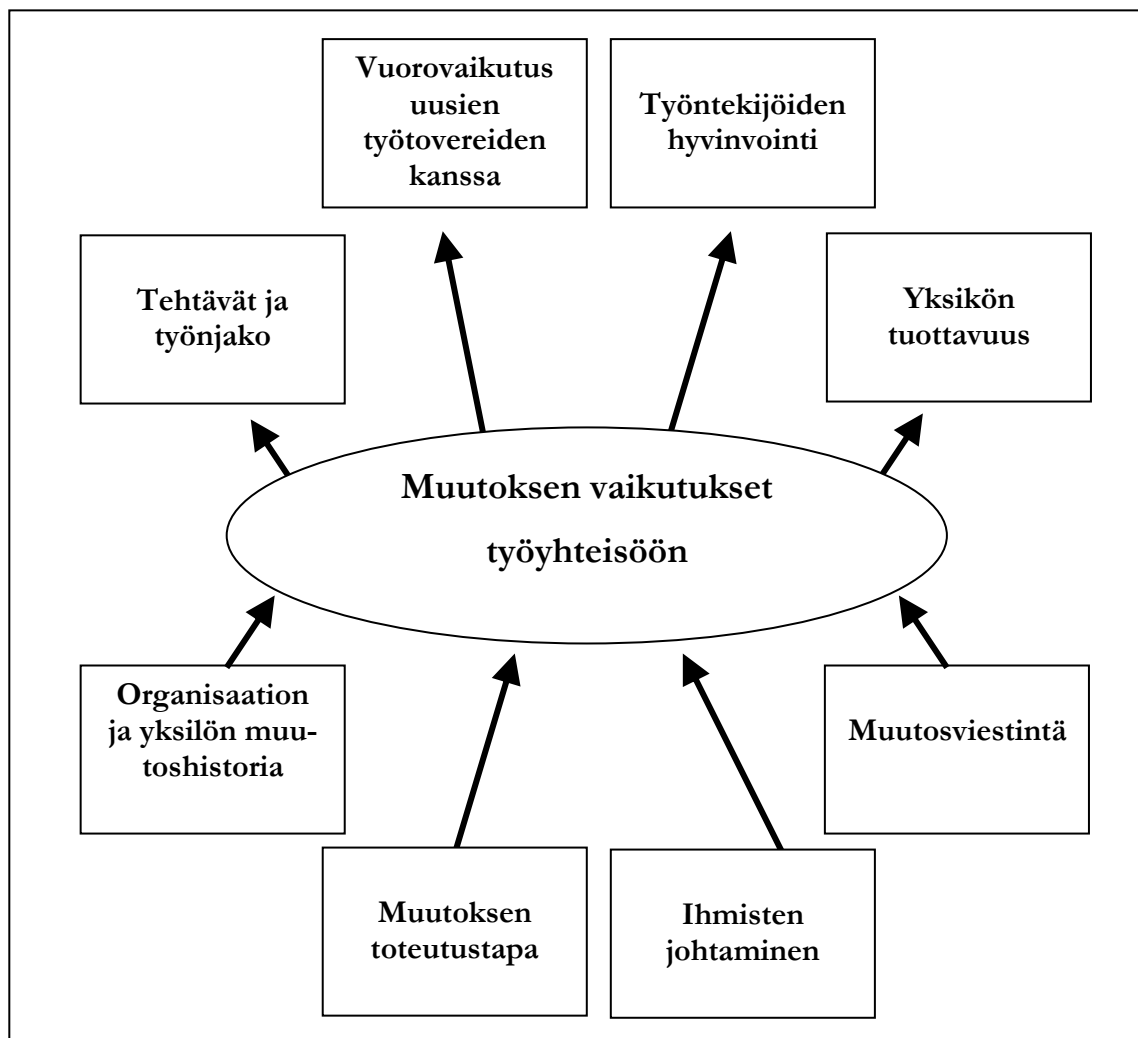
Esimiehen oma esimerkki ja itsensä likoon laittaminen luovat uskottavuutta hänen sanomalleen. Muutosta johtavan esimiehen olisikin kyettävä muuttumaan eläväksi esimerkiksi, joka puhuu muutoksen puolesta joku solullaan. (Juuti & Virtanen 2009, 155.)

Kotterin mukaan johdon tulisi ensin itse hyväksyä ja ymmärtää visio ja muutos, jotta visiosta voisi tulla uskottava henkilöstön silmissä ja visiosta tulisi organisaation yhteinen näkemys. Johdon avainhenkilöiden tulisi toimia niin kuin he puhuvat, jotta alaiset uskoisivat ja ymmärtäisivät viestin. Kotterin mukaan mikään ei haittaa muutosvisiosta viestimistä niin paljon kuin se, että avainhenkilöiden toiminta on ristiriidassa vision kanssa. Kotter puhuu kuuntelemisesta ja kuunnelluksi tulemisesta, kun hän käsittelee kaksisuuntaisen muutosviestinnän tärkeyttä. Keskustelumahdollisuuden avulla henkilöstö voi löytää vastauksen heidän mieltä askarruttaviin kysymyksiinsä, antaa palautetta muutoksesta, ja kokea, ettei heidän mielipiteitään sivuuteta. (Kotter 1996, 81–82, 84.)

Viimeisenä onnistumistekijänä Valpola puhuu *muutoksen ankkuroinnista käytäntöön*. Samasta asiasta Kotter puhuu uusien toimintatapojen juurruttamisella yrityskulttuuriin. Valpolan mukaan ankkurointi on pitkä tie ja sisältää monia vaiheita. Se kestää usein kuukausia ja isommissa muutoksissa, kuten fuusioissa, se voi kestää monta vuotta. Ankkuroinnin tarkoitus on saada aikaan kokonaisuus, jossa ei enää haikailla vanhan perään. Toisin sanoen, se on aikaisemmin esittelemäni Satirin mallin mukaan uusi vallitseva tila eli status quo (Ks. s. 15) (Kotter 1996, 127; Valpola 2004, 33.) Lakkautetun yksikön tehtävien siirtämisestä on tutkimusta tehdessä kulunut vielä niin vähän aikaa, että muutoksen ankkurointia on vielä mahdoton tutkia.

### 3.6 Tutkimustyön viitekehys

Käyttämäni lähdekirjallisuuden ydinajatus on se, että muutoksen tärkein osa on muutoksessa olevat ihmiset. Siihen, miten muutos vaikuttaa työyhteisöön, vaikuttaa: millainen on organisaation sekä yksilöiden muutoshistoria, miten muutoksessa olevia ihmisiä johdetaan, miten muutos toteutetaan ja minkälaista on muutosviestintä. Muutoksessa muuttuu moni asia. Muutoksilla usein haetaan kustannushyötyjä ja tuottavuuden parantamista. Ihmisten tehtävät sekä työnjako saattavat muuttua ja vuorovaikutuskenttään tulee usein uusia ihmisiä. Muutoksessa kaikista tärkein huomionkohde on työntekijöiden hyvinvointi, johon vaikuttaa kaikki muutoksessa olevat tekijät. Jos muutoksessa ihmisten hyvinvointi säilytetään tai sitä parannetaan, on sillä suuri merkitys muutoksen onnistumisen kannalta.



Kuvio 10. Tekijät, jotka vaikuttavat muutokseen ja miten muutos vaikuttaa työyhteisöön

Aineistonkeruumenetelmänä käytettävän teemahaastattelun rungon (Ks. liite 1) rakenne perustuu viitekehykseen, jonka esittelen yllä olevassa kuviossa 10.

## 4 Menetelmien kuvaus

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus. Tutkimuksen aineiston analyysi- ja keruumenetelmien kuvaus pohjautuu Hirsjärven ja Hurmeen Tutkimushaastattelu teokseen.

### 4.1 Aineiston analyysi- ja keruumenetelmät

Aineistonkeruumenetelmäni on teemahaastattelu. Tutkin muutosprosessia työyhteisön jäsenten näkökulmasta. Tarkoitukseni on ollut ymmärtää työyhteisön jäsenten ajatuksia ja tunteita. Miten he ovat kokeneet muutoksen ja miten muutos on vaikuttanut työyhteisöön heidän näkökulmastaan. Kvantitatiivisin menetelmin tilastollisesti ihmisten ajatusten syvällisempi ymmärtäminen saattaa olla vaikeampaa. Tutkimukseni on kokonaistutkimus, jossa on ollut tärkeää saada kaikkien yksikön jäsenten näkökulma mukaan tutkimukseen. Käyttämällä haastattelua aineistonkeruumenetelmänä, pystyin varmistamaan sen, että sain kaikki yksikön jäsenet mukaan tutkimukseen. Lähettämällä anonyymisti kyselyn kaikille, joka on kvantitatiivinen menetelmä, olisi saattanut olla todennäköistä, että en olisi saanut kaikkia yksikön jäseniä mukaan tutkimukseen.

Haastatteluvaihtoehdoista teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on ollut hyvä valinta, koska sen avulla haastateltavat ovat voineet vapaammin vastata kysymyksiin, ja näin ollen, haastateltavien syvällisempi ymmärtäminen on ollut mahdollista. Teemahaastattelussa on usein vain tutkimuskysymystä auttavia teemoja, jotka ohjaavat haastattelua. Tarkkoja kysymyksiä ei laadita etukäteen, vaan haastateltavan vastaus johtaa seuraavaan kysymykseen. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47.) Tällä tavalla vapaasti tuotetun haastatteluaineiston litterointiin olisi mennyt paljon kallista aikaa ja minulla ei ollut aikaa sellaiseen. Näin ollen laadin teemahaastattelu-runkoon (Ks. Liite 1) kuusi teemaa ja sen lisäksi teemojen sisällä on tarkkoja kysymyksiä, jotka esitin kaikille samalla tavalla. Jokaisessa haastattelussa esitin myös lisäkysymyksiä. Käyttämäni teemahaastatteluni oli siis hieman strukturoidumpi kuin mitä puolistrukturoitu haastattelu on. Tämä helpotti huomattavasti aineiston koodausta ja analysointia litteroinnin jälkeen.

Haastattelin kaikkia maksuliikenteen ja luotonhallinnan työntekijöitä, joita on yhteensä kymmenen. Esimiehen lisäksi maksuliikenteessä on neljä haastateltavaa ja luotonhallinnassa viisi. Kaikki haastateltavat olivat naisia. Päädyin haastattelemaan kaikkia maksuliikenteen ja luotonhallinnan työntekijöitä, koska heitä on vähän ja näin sain kokonaisvaltaisemman aineiston. Tein haastattelut puolentoista viikon aikana joulukuussa. Valmistauduin kaikkiin haastatteluihin hyvin. Kaikki haastattelut tapahtuivat kohde-organisaation tiloissa. Järjestin kahdeksan

haastattelua erillisissä neuvotteluhuoneissa, joihin sain varattua ajan. Kaksi haastattelua jouduin sijoittamaan kohde-organisaation ruokalan rauhalliseen nurkkaukseen, sellaiseen aikaan, jolloin ruokailijoita oli vähän. Kokemukseni mukaan tämä sijoitus ei häirinnyt haastattelutilanteita. Mukanani oli digitaalinen nauhuri, jonka toimivuuden tarkistin joka haastattelun alussa. Selvensin kaikille haastateltaville ennen haastattelun aloittamista, mitä olen tekemässä, ja että pyrin parhaani mukaan poistamaan tulevassa raportissa haastateltavien tunnistettavuuden.

Haastatteluaineiston litterointi oli kaikista työläin vaihe tutkimuksessani. Hirsjärvi ja Hurme siteeraavat Qureschia sanoessaan, että yhden haastattelutunnin litteroimiseen menee 4-6 tuntia (Hirsjärvi & Hurme 2009, 140). Käytössäni ei ollut analyysiohjelmaa, vaan litteroin aineiston Microsoft Word- tekstinkäsittelyohjelmaa hyväksikäyttäen. Tarkoitukseni on ollut analysoida haastateltavien puheen sisältöä. Sen johdosta en litteroinut haastatteluaineistoa pikkutarkasti eli ottanut huomioon myös äänenpainotuksia, taukoja tai huokauksia, ym. Litteroin aineiston sanatarkasti käyttäen haastateltavista nimitystä T1, T2, T3, jne. Litteroin ensin kaikki haastateltavat omiksi tiedostoikseen. Koska teemahaastattelurungossani on selkeät teemat, ja kaikille suurin piirtein samat kysymykset, pystyin erottelemaan jo litterointivaiheessa teemat toisistaan ja laittamaan kaikille teemoille omat sivunsa. Myöhemmin kopioin kaikkien haastateltavien samaa teemaa koskevat sivut peräkkäin.

Olen käyttänyt analyysini apuna Hirsjärven ja Hurmeen mainitsemaa sisällönanalyysia, jossa analysoin aineistoa sisältöön perustuen. Hirsjärven ja Hurme esittävät kirjassaan Deyn mukaan, että haastatteluaineiston analyysi kannattaa aloittaa yksinkertaisten kysymysten esittämisellä aineistolle, kuten: Kuka? Mikä? Milloin? Miksi? Missä? (Hirsjärvi & Hurme 2009, 143.)

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan kannattaa myös kiinnittää huomio sisällöllisiin teemoihin

- Olosuhteet: olosuhteiden kuvaus/konteksti
- Määrittelyt: havainnot tilanteista, kohteista
- Prosessit: jatkuvuudet, muutokset, siirtymät, käännekohdat
- Toiminnot: säännölliset käyttäytymistavat
- Tapahtumat: erityiset tapahtumat tai välikohtaukset
- Strategiat: kuinka ihmiset tekevät asioita, kuinka he toimivat
- Suhteet: rakenteet, ystävyssuhteet, klikit, yhteenliittymät jne. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 143.)



Hirsjärvi ja Hurme esittelevät kirjassaan myös Deyn kuvaaman kvalitatiivisen aineiston analyysin prosessin, jonka osat ovat kuvaus, luokittelu ja yhdistely. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 145.) Kuvailu on Hirsjärven ja Hurmeen mukaan koko analyysin perusta. Siinä kartoitetaan ja kuvataan henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia tai piirteitä. Heidän mukaansa kvalitatiivisissa tutkimuksissa raportoinnin osuus on usein liian pitkä. He korostavatkin sitä, että tutkijan tulisi punnita ja pohtia tarkasti, mitkä seikat ovat relevantteja tutkimuskysymykseen nähden. Kuvauksissa on myös tärkeää, että tutkittava ilmiö sijoitetaan aikaan, paikkaan ja siihen kulttuuriin eli kontekstiin, johon ilmiö kuuluu. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan aineiston luokittelu luo pohjan tai kehyksen, jonka varassa haastatteluaineistoa voidaan myöhemmin tulkita, yksinkertaistaa ja tiivistää. Sen avulla aineiston eri osia voidaan vertailla toisiinsa tai tyypitellä tapauksia. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan aineiston luokittelun apuna voi käyttää: tutkimuskysymystä ja ala-ongelmia; tutkimusmenetelmää; käsitteitä ja luokitteluja, jotka ovat nousseet esiin kirjallisuuskatsauksesta; teorioita ja teoreettisia malleja; itse aineistoa sekä tutkijan intuitiota. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan aineiston yhdistelyn avulla yritetään löytää koodattujen luokkien välille säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia sekä mahdollisesti säännönmukaista vaihtelua tai muusta aineistosta poikkeavia tapauksia. Luokiteltua aineistoa tulisi pyrkiä ymmärtämään monipuolisesti ja kehittää teoreettinen näkökulma tai malli, johon luokiteltua aineisto voidaan sijoittaa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 145–150.)

Analyysin apuna käytin Hirsjärven ja Hurmeen mainitsemia keinoja, kuten teemoittelua, yhteyksien tarkastelua ja kehityskulun tarkastelua. Teemat nousivat esiin teemahaastattelurungosta. Yhteyksien tarkastelulla tarkoitetaan haastatteluaineistosta esiin nousseiden seikkojen tarkastelamista suhteessa toisiinsa. Kehityskulun tarkastelulla tarkoitetaan, miten tutkittava kohde on muuttunut tietyn ajan kuluessa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 173–176.)

Kuvailen tapahtunutta muutosprosessia sen kontekstissa. Luokittelua varten tutkimushaastatteluni teemat ovat jo omia luokkia. Eli jo haastattelutilanteessa ja litterointivaiheessa jaoin aineistoa laajempiin luokkiin. Litteroinnin jälkeen jaoin teemoja luokkiin teoriasta nousseiden käsitteiden avulla. Jos aineistosta nousi esiin uusia seikkoja, jotka eivät liittyneet haastattelussa käytettyihin luokkiin, loin näiden pohjalta uusia luokkia. Luokkien avulla pyrin tarkastelemaan, minkälaisia samankaltaisia seikkoja löytyi tutkittavien kokemuksissa muutoksesta. Pyrin myös tarkastelemaan löytyykö mitään poikkeuksia. Halusin tarkastella myös sitä, että eroavatko esimiehen ja työntekijöiden näkemykset toisistaan. Sillä on ollut myös merkitystä, miten tutkittavien suhtautuminen muutokseen on muuttunut muutosprosessin edetessä.

## 4.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Hirsjärvi ja Hurme mainitsevat joitakin seikkoja, jotka ovat tärkeitä aineiston keruun laadun tarkkailussa. Ensinnäkin on tärkeää, että teemahaastattelurunko kootaan hyvin ja pohditaan jo etukäteen miten teemoja voidaan syventää. Haastattelukoulutuksesta on myös apua. Haastatteluvaihetta ennen on hyvä varmentaa se, että tekninen laitteisto on kunnossa. Haastattelun lopuksi on hyvä tarkastaa haastattelurungosta, että kaikki asiat on tullut käsiteltyä. Haastattelu päiväkirjan pito auttaa myös laaduntarkkailua. Siihen voidaan esimerkiksi kirjata ylös niitä kysymyksiä, joihin vastaaminen on haastateltaville ollut vaikeaa. On myös hyvin tärkeää, että haastattelu litteroidaan mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Varsinkin silloin, kun tutkija itse haastattelee sekä litteroi. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 184–185.) Pysin kokoamaan teemahaastattelun rungon mahdollisimman hyvin, jotta se vastaisi mahdollisimman hyvin tutkimuskysymystäni. Valitettavasti en voinut osallistua haastattelukoulutukseen, mutta olen aikaisemmin tehnyt ja litteroinut muutamia haastatteluja aikaisemmissa koulutöissäni. Eli minulla on kokemusta haastattelun teosta jonkin verran ja luulen, että siitä on ollut apua tämänkin tutkimuksen haastatteluiden tekemiseen. Pyrkimykseni oli litteroida haastattelut samana päivänä kuin olen haastatellut, mutta tein yhden päivän aikana 2-3 haastattelua ja olin vielä lisäksi töissä samaan aikaan, joten jouduin joustamaan tässä pyrkimyksessä. Pysin parhaani mukaan noudattamaan samaa kaavaa kaikissa haastatteluissa. Esitin lisäkysymyksiä tarvittaessa ja litteroin kaikki haastattelut samalla tavalla.

Hirsjärvi ja Hurme sanovat, että käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti ovat peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta. He toteavat, että nämä käsitteet ovat usein ongelmallisia kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jossa usein tutkittava kohde ei ole mitattavissa. Reliabiliteetilla eli toimintavarmuudella tarkoitetaan sitä, että sama tulos saadaan toistuvasti mitattaessa, ja että sama tulos saadaan aina riippumatta mittaajasta tai arvioitsijasta. He mainitsevat, että ihmisiä tutkittaessa ihmiselle on ominaista ajassa tapahtuva muutos ja tällöin on mahdotonta saada sama tulos toistuvasti. Heidän mukaansa myös kvalitatiivisesta tutkimuskohteesta jokainen yksilö tekee omat johtopäätöksensä omien kokemustensa perusteella. Tällöin on epätodennäköistä, että kaksi arvioitsijaa tulkitseisi kolmatta osapuolta täysin samalla tavalla. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 186.)

Validiteetin yksi päätyyppi on tutkimusasetelmavaliditeetti. Hirsjärven ja Hurme siteeraavat Cookia ja Campbellia, joiden mukaan tutkimusasetelmavaliditeetti voidaan jakaa tilastolliseen validiteettiin, rakennevaliditeettiin, sisäiseen validiteettiin sekä ulkoiseen validiteettiin. Tilastollinen validiteetti ei Hirsjärven ja Hurmeen mukaan ole relevantti laadullisessa tutkimuksessa, joten sitä he eivät käsittele ollenkaan. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan syy-vaikutussuhdetta eli

sitä, että X on saanut aikaan Y:n, pitää todella paikkansa. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan kausaalisuus eli syy-seuraus-suhde ihmistä koskevista tieteistä on systeeminen ja paljon monimutkaisempi kuin kahden muuttujan välinen yhteys eli heidän mukaansa perinteinen sisäisen validiuden käsite ei toimi ihmistieteissä. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset voidaan yleistää erilaisiin tilanteisiin ja erilaisiin henkilöihin. Hirsjärvi ja Hurme viittavat Cookin ja Campbellin ajatuksiin todetessaan, että ulkoisen validiteetin käsite ei myöskään toimi ihmistieteissä, koska tutkimustulokseen vaikuttaa historialliset ja kulttuuriset tekijät sekä se, että kaikki yksilöt ovat erilaisia. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 188.)

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan perinteiset reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet voidaan korvata, kun tehdään kvalitatiivista tutkimusta. Heidän mukaansa validiuden tavoista rakennevalidius on keskeinen käsite, koska tutkijan on pystyttävä dokumentoimaan miten ja miksi hän on luokitellut ja kuvannut tutkittavien maailman niin kuin hän on tehnyt. Hänen pitää perustella menetelmänsä uskottavasti. Toinen tutkija voi kuitenkin päätyä täysin erilaiseen ratkaisuun ja sitä ei voida pitää tutkimusmenetelmän heikkoutena. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan reliabiliteetin käsite on lähinnä olennainen, kun puhutaan aineiston laadusta. Esimerkiksi onko tutkijan analyyysi materiaalista luotettava tai onko analyysissä otettu huomioon kaikki käytettävissä oleva aineisto. Tulosten tulisi myös heijastaa tutkittavien ajatusmaailmaa. Tutkimuksessa voidaan myös käyttää triangulaatiota eli eri tutkimusmenetelmiä ja näistä eri menetelmistä saatuja tietoja verrataan keskenään. Tutkimuksen uskottavuuden määrittämisellä Hirsjärvi ja Hurme siteeraavat Janesickin ajatuksia siitä, että pitäisi pystyä osoittamaan vastaavuus tutkijan tulkintojen ja tutkittavien tulkintojen välille. Tämä tarkoittaa sitä, että haastateltavat saavat itse tutustua tutkijan tulkintoihin. Tässä täytyy pitää huoli siitä, että tietosuoja säilyy. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 189.)

Pyrin löytämään teoriani pohjalta uskottavat käsitteet ja pyrin myös luokittelemaan aineiston, jotta se vastaisi mahdollisimman tarkasti tutkimuskysymystäni. Pyrin perustelemaan kaikki valintani ja tekemiseni. Yksi uskottavuuteen vaikuttava seikka on se, että tunnen kaikki haastateltavat. Voi olla mahdollista, että sillä on ollut jotain vaikutusta haastattelutilanteisiin. Pyrin olemaan mahdollisimman objektiivinen analyysia ja johtopäätöksiä tehdessä ja poistamaan omat mielipiteeni, vaikka muutos on koskettanut minuakin, koska työskentelen samassa yksikössä kuin tutkimuksen kohteena ovat työntekijät. Kun aloitin haastatteluiden tekemiset, edellisenä päivänä oli ilmoitettu isosta palvelukeskushankkeesta, joka koskee merkittävästi tutkittavaa yksikköäni. Sillä myös mahdollisesti oli vaikutusta haastateltavien suhtautumiseen ja vastauksiin haastattelutilanteissa. Haastatteluissa haastateltavat välillä alkoivatkin puhua tunteuksistaan palvelukeskushankkeesta ja olen sen huomionut analyysiä tehdessä.

## 5 Analyysi ja tutkimustulokset

Analyysia tehdessä yhdistin aluksi teemahaastattelurungon (Ks. Liite 1) teemat viitekehyksen mukaisesti omiksi dokumenteikseen maksuliikenteen ja luotonhallinnan vastausten pohjalta. Sekä maksuliikenteen että luotonhallinnan teema-dokumentteihin lisäsin vielä kumpaankin esimiehen vastaukset. Tällä tavalla pystyin tarkastelemaan paremmin kummankin erillisen osaston sisäisiä vastauksia ja vertaamaan niitä esimiehen vastauksiin sekä osastojen välillä. Analysoin teemat erikseen ja niiden sisällä olevat haastattelukysymykset yksi kerrallaan, koska olen alun perin koonnut teemarungon viitekehyksen mukaan.

Tämän jälkeen kokosin kaikista teemoista yhteisen Excel-tilukon, joka edustaa tapausten laskentaa (Ks. Liite 2). Tilukossa on kolme saraketta ja samansuuntaiset vastaukset (esim. kyllä, hyvä, hyvin) ovat omilla sarakkeillaan. Haastateltavat ovat eri numeroilla ja osastot sekä esimies eri väreillä. Teemojen kohdalla olen tarvittaessa laittanut erillisiä kommentteja. Tilukosta näkee suoraan, miten koko yksikkö on vastannut teemojen kysymyksiin sekä, miten vastaukset vaihtelevat osastojen ja haastateltavien välillä. Koska samansuuntaiset vastaukset ovat kaikkien teemojen ja kysymysten kohdalla samassa sarakkeessa, tämä helpottaa myös tarkastelua sen osalta, miten vastaukset eri teemoihin saattaisivat suhteutua keskenään.

Lähtökohta on, että luotonhallinnassa on viisi työntekijää ja maksuliikenteessä neljä. Yksi esimies on vastuussa kummastakin osastosta. Työntekijöistä kaksi on alempia työnjohdollisia esimiehiä. Osaston kaikki työntekijät ovat iältään 42–62-vuotiaita. Yksi työntekijä on 30-vuotias. Ikä ei tässä tapauksessa näyttäisi vaikuttavan siihen, miten haastateltavat vastaavat kysymyksiin. Suunnilleen saman ikäiset henkilöt ovat vastanneet kysymyksiin eri tavalla eli tämän tutkimuksen perusteella ei voi sanoa, että esim. yksikön sen ja sen ikäiset ovat vastanneet tietyllä tavalla eli hajonta näyttäisi olevan suurta koskien ikää.

### 5.1 Organisaation ja yksilön muutoshistoria

Analysoin ensimmäiseksi teeman Organisaation ja yksilön muutoshistoria. Sen perusteella kuinka kauan joku on ollut töissä kyseisessä yksikössä, huomasin vain, että ne, jotka ovat olleet selkeästi vähemmän aikaa kuin muut kyseisessä yksikössä töissä, suhtautuivat hyvin positiivisesti muutokseen. Positiiviseen suhtautumiseen voi vaikuttaa kuitenkin niin monta muutakin tekijää, että tämän tutkimuksen perusteella ei voi sanoa, että positiivinen suhtautuminen johtuisi suoraan vähän aikaa työskentelystä. Kauemmin työskennelleiden kohdalla vastaukset

vaihtelivat. Esimerkiksi seuraavanlaisia vastauksia tuli vähän aikaa työskennelleiden kohdalla esiin, jotka kuvaavat heidän positiivista suhtautumistaan:

Mä itse henkilökohtasesti en nää aina muutoksia vahingollisena tai pikemminkin positiivisena. Että ne voi tuoda työn kannalta ihan hyviäkin juttuja. Sekin on vähän näkemyskysymys. (Haastateltava T7)

Mun mielestä on ihan kiva saada uusia asioita ja oppia niistä, et se tekee tästä työstä mielenkiintoista. (Haastateltava T1)

Kaikki haastateltavat sanoivat kokeneensa paljon muutoksia yrityksessä olonsa aikana. Vastusten perusteella suurin osa maksuliikenteen väestä ajattelee, että aikaisempiin muutoksiin on varauduttu sekä ne on toteutettu hyvin. Heidän kohdallaan tuli esiin, että järjestelmämuutosten yhteydessä on ollut jotain ongelmia. Seuraavassa kahden maksuliikenteen työntekijän kommentteja yrityksen varautumisesta aikaisempiin muutoksiin:

Tosi hyvin. Heti kun tiedetään jotain mitä on tulossa, niin lähdetään palaveeraamaan ja miettimään mihin kaikkeen se vaikuttaa. Ne on ensin suullisia tapaamisia, mutta kaikesta on kyllä sitten dokumentaatiotakin. Hyvin ajoissa ollaan aina liikkeellä kyllä. (Haastateltava T1)

Mun mielestä meillä on hirveän hyvä se muutos. Et siin kaikki nämä toimenpiteet niin aloitettu tosi aikaseen. Et minä ainakin henkilökohtasesti koen, että se on ollu niinku hyvin järjestetty. En nyt omaa taloa kehuakseni, mutta ihan oikeesti, että siellä. Et ne on menny sujuvasti mielestä. (Haastateltava T10)

Maksuliikenteessä yksi mainitsi, että aikaisemmin muutoksiin on varauduttu huonommin, mutta nykyään paremmin ja toisen mielestä toteutus ei aina ole ollut sellaista kuin on toivottu. Ensimmäinen kommentti on varautumisesta aikaisempiin muutoksiin ja toinen on aikaisempien muutosten toteutuksesta.

Aika huonosti. Että tota niinkun sappiin yritettiin silleen niinkun antaa vähän enemmän aikaa niille ihmisille, mut ei se oikeesti toteutunu... et kyl se revittiin niinku selkänahasta, noin niin kuin normaaleilta työntekijöiltä. (Haastateltava T6)

Kyllä. Täs oli semmosia varmaan semmosia teknillisiä ongelmia tässä opus capitan kanssa silloin. Et se on niinku sanottava vähän tohon edelliseen, et kaikki mennykään sit

loppujen lopuks. Et valmisteltu oli kauan, mut se tekninen tapahtuma oli sitten et vähän mätti. (Haastateltava T10)

Myös esimiehen mielestä kaikkien muutosten toteutus ei aina ole ollut parhain mahdollinen. Suunta on hänen mukaansa muuttunut parempaan aina uusien muutosten kohdalla.

Tämmösistä fuusioista ja yhtiöittämisistä niistähän täytyy todellakin tiedottaa vähintään vuotta aikaisemmin, että ennätetään kaikin tavoin varautua. Silti on sanottava, että kaikkea ei aina ole osattu mieltää, ei näitä muutoksia toimeenpaneissa elimissä eli korkeammassa johdossa eikä välttämättä meillä itselläkään. En voi sanoa, että olis mitään suurta hanketta ollu, mikä olis äkkiä tullut vaan nurkan takaa. Pienemmistä voidaan nyt sitten olla eri mieltä, mutta ne ovat oikeastaan tämmöstä arkipäivän prosessia. Sielläkin tietysti kehittymistä on tapahtunut koko ajan, että harvoin nykyisin enää tulee tämmöstä että yhtäkkiä huomataan että hups ja tups, että jossain on tehty jotain ja meidänkin olisi kenties ollut hyvä tietää ja kukaan ei huomannutkaan että talous ja hallinto ovat olemassa. (Haastateltava T8)

Luotonhallinnan työntekijöiden vastaukset erosivat maksuliikenteen vastauksista jonkin verran. Kahden vastauksista kävi ilmi, että aikaisempien muutosten toteutus ja varautuminen niihin on mennyt hyvin. Seuraavassa luotonhallinnan työntekijän ajatus yrityksen varautumisesta muutokseen:

Yleensä tääl on se systeemi, et hyvissä ajoin varaudutaan. Et niinku järjestelmämuutoksiin ja muihinkin muutoksiin, et kylhä näistä ajoissa tiedotetaan ja annetaan semmonen sopeutumisaika. Ja niinku senkin suhteen et miten ne tulee kenenkin työtehtäviin vaikuttaa. Ihan kivasti mun mielestä annetaan niinku aikaa sopeutua. (Haastateltava T7)

Luotonhallinnan kohdalla tuli kolmen kohdalla ilmi, että kun puhuttiin siitä, että aikaisemmat muutokset ovat menneet hyvin, he puhuivat muutoksista muutama vuosi taaksepäin. Sen jälkeen muutosten hoitaminen on heidän mielestään mennyt huonompaan suuntaan. Yhden mielestä muutokset yleensä hoidetaan eli niihin varaudutaan ja ne toteutetaan hyvin. Hän mainitsi kuitenkin muutoksen, joka hänen mielestään hoidettiin huonosti ja se oli luotonhallinnan aikaisemman esimiehen jääminen eläkkeelle muutama vuosi sitten. Toinen mainitsi nimeltä, että heidän aikaisempi esimies muutaman vuoden takaa hoiti muutokset paremmin. Yksi ei puhunut nimistä, mutta sanoi, että viimeisen muutamaan vuoden aikana muutokset ovat menneet huonompaan suuntaan.

Niistä puhuttiin enemmän, just niistä fuusioitumisista ja yhtiöittämisistä, mut silloin olikin (entinen esimies) vielä. Ja silloin hän kertoi aina kaikesta mikä koski meitä, kertoi myöskin meille. Nykyäänhän ei tapahdu ollenkaan niin. (Haastateltava T9)

No oikeestaan jos ny mennään muutamia vuosia taaksepäin niin silloin niihin muutoksiin kyllä. Tai oikeestaan resurssikysymykset mietittiin hyvinkin tarkkaan että onko mahdollisuuksia muutoksiin. Mutta viimeisten vuosien aikana muutoksia on tullut niin paljon et siin ei nyt hirveesti oo mun mielestä varauduttu niihin. Ne on lähinnä ollut sellasia että ne on niinku ylemmältä taholta tullu tieto että tämmönen ja tämmönen tulee tapahtumaan ja sen kummemmin miettimättä asiaa tarkemmin. (Haastateltava T3)

Kahden kohdalla joista aikaisemmin mainitsin, että he suhtautuvat erittäin positiivisesti muutokseen ja ovat työskennelleet vähän aikaa yrityksessä, kävi ilmi, että he ovat olleet mukana jossain projektiryhmässä muutoksiin liittyen. Ensimmäinen on luotonhallinnan työntekijän kertoma ja toinen on maksuliikenteen työntekijän kertoma.

Et niin oli myös sapin suhteen, et sehän oli jo valtava projekti. Sitähän valmistettiin vuosi. Ja mäkin olin siinä määrittelytyöryhmässä mukana. Et kun niihin on hyvin varauduttu. Niin sitten ei tuu ongelmia sitten siinä vaiheessa kun ne menee tuotantoon ne muutokset. (Haastateltava T7)

Mun mielestä ne on mennyt tosi hyvin. Totta kai esimerkiksi joku SAP-projekti niin on ollut tosi rankkoja kausia. Oon kuulunut kaikkiin näihin projektiryhmiin tai meitä koskiin niin kyllä se on ollut tosi kiireistä ja kun on tehty tietynlaisia blue printtejä ja määrittäyksiä ja sitte sen lisäksi testausvaiheet on aika työläitä, mutta kyllä se on aina vaivan väärti koska ne sisään tai itsessään niinku tota tuotantoon menot on onnistunu niin hyvin. (Haastateltava T1)

Maksuliikenteellä ja luotonhallinnalla on erilainen muutoshistoria. Sillä on varmaankin vaikutusta siihen, että osastoissa koetaan muutoshistoria erilaisena. Luotonhallinnan osasto liitettiin maksuliikenteen osastoon luotonhallinnan edellisen esimiehen jäädessä eläkkeelle parisen vuotta sitten vuonna 2007. Teoreettisessa kirjallisuuskatsauksessa esitin Cameronin ja Greenin esittelemän Satirin mallin. Siinä ihmisen mielessä tapahtuu aina ”kaaos”, kun vallittuun tilaan tulee muutos ja menee jonkin aikaan ennen kuin muutetusta tilasta tulee vallitseva tila ihmisen mielessä. (Cameron & Green 2009, 36–37.) Salminen puhuu samasta asiasta puhuessaan mielen systematiikasta muutoksen käsittelyssä. Salminen mainitsee, että muutosprosessit usein lopetetaan siinä vaiheessa, kun ne on rationaalisesti hyväksytty. Todelliseen muutoksen hyväksymiseen Salmisen mukaan tarvitaan emotionaalista hyväksymistä, joka muutoksen käsittelyssä seu-

raa rationaalista hyväksymistä. (Salminen 2008, 190.) Voi olla, että aikaisempi muutos on ollut vaikea luotonhallinnan osastolle, varsinkin jos aikaisempi esimies on ollut pidetty. Voi olla myös, että nykyinen tila ei luotonhallinnan ihmisten mielessä ole vielä saavuttanut vallittua tilaa, jos ihmiset kokevat, että aikaisempaa muutosta ei ole hoidettu oikein.

Suurimman osan mielestä kuitenkin organisaation muutoshistoriassa näyttäisi olevan suunta aina parempaan uusien muutosten yhteydessä. Esimieskin mainitsee, että virheistä otetaan aina opiksi. Valpola sanoo, että muutoksen yksi onnistumistekijä on muutosvoima. Juuti ja Virtanen puhuvat samasta asiasta nimellä muutoksille altis organisaatiokulttuuri, jonka perusta on se, että yrityksessä tunnetaan sen muutoshistoria ja analysoidaan jokainen muutos. (Valpola 2004, 31; Juuti & Virtanen 2009, 55, 59.) Haastatteluiden perusteella näyttäisi siltä, että yrityksessä on ainakin yritystä muutoksille alttiille organisaatiokulttuurille.

Haastatteluissa tuli myös esiin mainintoja, että osa osastojen jäsenistä on ollut mukana muutosprojektiryhmissä aikaisemmin eli tällainen toiminta näyttäisi olevan osa organisaation muutoshistoriaa. Teoriaosuudessa tuon esiin sen, että henkilöstön tulee voida olla mukana muutoksen toteutuksessa (Salminen 2008, 191). Muutosprojektiryhmissä työntekijät voivat kokea vaikuttavana muutoksen onnistumiseen. Tutkimassani muutoksessa ei ole ollut muutosprojektiryhmää. Toisaalta kyseessä on pieni muutos eli sen kaltaisessa muutoksessa ei välttämättä tarvitse olla muutosprojektiryhmää.

## 5.2 Muutoksen toteutustapa

Muutoksen toteutustapa on yksi osa viitekehyksessäni. Kysyessäni *miten muutoksen tarve on selvitetty henkilöstölle* maksuliikenteessä, yhden mielestä se on selvitetty ohi mennessä ja hän ymmärtää kyllä nyt mistä muutoksessa on kyse.

Ohi mennessä. Että tota et silleen, että näin on vaan päätetty, että sale tulee myöskin tota niinkun meidän organisaatioon. Sillei että jotta kaikki newsin niinkun firmat on saman katon alla. Kun on eläkkeelle jäämisii. Et ne tuli sit niinku myöhemmin sitten niinku.. vähän selvis, et minkä takia ja niinku näin, mut aika ohi mennessä. (Haastateltava T6)

Muiden maksuliikenteen työntekijöiden mielestä on selvitetty hyvin ja he ymmärtävät hyvin mistä muutoksessa on kyse. Kaksi maksuliikenteen työntekijää sanoo, etteivät he edes kaipaa sen kummempia perusteluja muutoksen syistä.



Kylhän siit jo puhuttiin keväällä. Siit tuli niinku tietoo muistaakseni. Et kyl me tietosii niinku oltiin. Tai mitä puhuttiin nois kokouksissa, osastokokouksissa. Ja se nyt vaan tiivisty tähän loppurutistukseen. Et mä vähän koin, et näin vain tulee ja menee. Otetaan tänne kainaloon, niin sitten osia menee pois. (Haastateltava T10)

Kyllä se on mun mielestä hyvin selkeesti selvitetty. Siellähän ne tausta-asiat on ollu muun muassa niitä, että (tytäryhtiöstä) kuitenkin on osa ihmisistä lähdössä eläkkeelle ja ei oo sitten uusia ihmisiä, jotka tulis tekemään niitä siellä päässä vaan että on tarkoitus yhtenäistää näitä toimintoja ja tietenkin varmasti jonkinlaista kustannustehokkuutta silläkin haetaan. En mä oo jäänyt kaipaamaan mitään erinäisiä perusteluja minkä takia näin tapahtuu. (Haastateltava T1)

Luotonhallinnassa kolmen mielestä muutos on selvitetty hyvin ja he ymmärtävät mistä muutoksessa on kyse. Kahden vastauksista ilmenee, että muutosta ei heidän mielestään ole selvitetty ja he ovat itse joutuneet miettimään muutoksen syitä

Ei kovin hyvin. Mun mielestä joskus aikaisemmin tästä on puhuttu, että mahdollisesti voisi olla, että jossain vaiheessa alettais tekemään (tytäryhtiön) tehtäviä. Mut siit ei koskaan oikeestaan sitten puhuttu sen enempää. Se oli vähän semmosta jossittelua. Sit yhtäkkiä meille vaan ilmoitettiin et (tytäryhtiön) luotonhallinta, reskontra ja perintä siirtyy meille. (Haastateltava T4)

Esimiehen vastauksesta näkee, että hänellä on hyvä tietämys muutoksen syistä ja perusteista. Hän puhuu kuukausittaisesta osastopalaverista, jota kummankin osaston kanssa käydään erikseen. Hänen mukaansa siellä on käyty muutokseen liittyviä asioita läpi.

Silloin kun tämä tuli sillä tavalla ajankohtaiseksi tämä salen maksuliikenteen ja luotonhallinnan ja myöskin muun taloushallinnon integrointi meidän toimintoihimme kevättalvella itse asiassa niin pian kun tämä oli julkistettu siihen vaiheeseen asti, että salen omalle välle oli asiasta kerrottu. Niin sen jälkeen sitten aloimme, mä luulen että se oli todenäkösesti se oli osastopalaveri. Meillähän kuukausittaiset osastopalaverit ja niissä asioita käydään omalla porukalla ja tarvittavalla syvyydellä läpi. Osastopäällikön asema on siinä että hän tai lähtökohtainen asema on se että hän on itselleen muodostanut käsityksen siitä mitä on tulossa ja välittää sen sitten niille yksiköille jota muutos tulee koskemaan ja sen jälkeen asiasta keskustellaan niin kuin tuossa varmaan tarkoitettiin syitä ja perusteita. (Haastateltava T8)

Kysyttäessä *oliko vanhan systeemin jättäminen helppoa*, huomasin, että se oli ainoa kysymys joka oli alun perin muotoiltu väärällä tavalla, koska osastojenhan ei ole tarvinnut luopua mistään eikä oikeastaan opetella kirjoittamaan uutta, vaan heille on tullut yksi tytäryhtiö lisää hoidettavaksi. Eli minun täytyi muotoilla kysymystä uudelleen jokaisen haastateltavan kohdalla, niin että he ymmärtäisivät kysymyksen sillä tavalla, että kyseessä on vanhasta tilasta luopuminen ja uuden muuttuneen tilan vastaan ottaminen. Kaikki sekä maksuliikenteessä että luotonhallinnassa olivat sitä mieltä, että muutos oli varsin pieni ja helppo ottaa vastaan. Esimiehen mukaan resurssikysymys oli suurin haaste muutoksen yhteydessä, ja myös henkilöstöhallinnollinen puoli, jossa työntekijöiden jaksamisesta ja hyvinvoinnista oli kyse.

Kun kysyt että oliko se helppoa tai vaikeaa, siinä on omat haasteensa siinä on. Ja näin esimiehen kannalta yksi isoimpia haasteita tai suurin haaste se on resurssikysymys. Että kun omasta kokemuksesta tiedät, niin meillä ei ole väljää niin kuin jossakin muualla maailmassa ehkä vielä tänäkin päivänä saattaa olla, että tavallaan on semmosia piileviä resursseja ja semmoisia työtunteja joita ei tehokkaasti käytetä. Meillä ei semmoista ole vaan meidän täytyy saada tällainen uusi integroitavakin toiminta toimimaan sillä tavalla että meidän pitää saada lisää resursseja, tosi hieno asia että olet täällä. (Haastateltava T8)

Maksuliikenteessä, ne joiden työtehtävät muuttuivat jonkin verran muutoksen jälkeen, sanovat muutoksen selkiyttäneen heidän tehtäväkuviaan. Yhden luotonhallinnan työntekijän kohdalla tulee monessa kohtaa esiin, että hänen kohdallaan muutos tarkoitti työnkuvan paranemista. Seuraavassa ensimmäinen kommentti maksuliikenteen työntekijältä ja toinen luotonhallinnasta:

Ei ollu vaikeaa. Ei ei ei missään tapauksessa. Se ehkä selkeytti itse asias paljon, koska meil oli viel se tilanne, et mä tein osaa toista tytäryhtiötä ja T5 teki osaa toisesta tytäryhtiöstä. Nyt T5 tekee kokonaan yhtiön osioo ja mä teen kokonaan yhtä isoo osioo. Niin mun mielestä se selkeytti. (Haastateltava T6)

Mun kohdallakin se tarkoitti sitä, et mä pääsin niistä laskutuksista eroon. Kun nehen siirty sinne laskutustietoihin. Ja mun mielestä se oli ihan hyvä ratkaisu, koska mul oli aika paljon meni siihen valitettavasti aikaa. Et se oli sit pois muista töistä. Et oli aika kiire aina. Et henkilökohtaisesti mä koen sen helpottavana. (Haastateltava T7)

Kaikki maksuliikenteessä ja luotonhallinnassa, esimies mukaan lukien, olivat myös sitä mieltä, että *muutos on toteutettu* hyvin. Esimies mainitsi tässäkin kohtaa lisärekrytointi kysymyksestä ja hänen mukaansa oli myös tärkeä saada mukaan ne työtä tekevät ihmiset jo heti alkuvaiheessa. Mainintoja etenkin luotonhallinnan puolella oli siitä, että kyseessä on varsin pieni muutos ja

tehtävät ei paljoa poikkea siitä, mitä on aikaisemmin tehty. Seuraavat ovat luotonhallinnan työntekijöiden kommentteja.

Se ei nyt ollut niin pitkä aika, kun ei se oo niin suuri muutos. Ne työtehtävät on sinänsä meille ihan tuttuja. Et ei sillä tavalla tarvi niinku niitä hirveesti opettaa. (Haastateltava T7)

Yks tommonen pikkuyhtiö niin menee tossa sivussa vasemmalla kädellä. (Haastateltava T4)

On aika pienimuotoinen muutos kuitenkin ollut et tavallaan on vaan niinkun tai samantapaisia työtehtäviä on tehty aikaisemminkin. Siinä on vaan niinku yhden yhtiön lisäys. (Haastateltava T3)

Valpolan mukaan muutostarpeen määrittely ja hyväksyminen on ensimmäinen kriittinen onnistumistekijä muutoksissa. Ihmiset tulee saada ymmärtämään mistä muutoksessa on kyse ja hyväksymään muutos. Erittäin tärkeää on, että esimies tietää mistä muutoksessa on kyse. (Valpolan 2004, 30.) Haastattelujen perusteella tutkittavassa muutoksessa näyttäisi olevan kyse varsin pienestä ja kivuttomasta muutoksesta. Maksuliikenteestä ja luotonhallinnasta löytyy pari työntekijää, jotka kokevat, että he ovat itse joutuneet miettimään mistä muutoksessa on kyse, mutta suurin osa kokee, että muutos on selvitetty hyvin. Esimiehen haastattelusta tulee myös hyvin esiin, että hän on tietoinen mistä muutoksessa on kyse. Muutoksen onnistumisen kannalta on myös hyvä asia se, että kaikki ovat kokeneet, että muutos on toteutettu hyvin. Haastattelussa tämä kysymys oli yksi harvoja, joihin kaikki ovat vastanneet samansuuntaisesti.

Sekä maksuliikenteen että luotonhallinnan työntekijät ja esimies ovat sitä mieltä, että kommunikatio uuden hoidettavan tytäryhtiön työntekijöiden kanssa on sujunut erittäin hyvin. Maksuliikenteen vastauksissa oli mielenkiintoinen seikka liittyen tytäryhtiön eläkkeelle jäävään työntekijään SH, joka mainittiin nimeltä maksuliikenteen jokaisen työntekijöiden vastauksissa pitkin haastattelua useaan otteeseen. SH on tehnyt aikaisemmin tehtäviä, jotka siirtyivät maksuliikenteen ja luotonhallintaan. SH kävi syksyllä 2009 pari kertaa opettamassa maksuliikennettä sekä luotonhallintaa ja hän oli vielä töissä tytäryhtiössä puolitoista kuukautta sen jälkeen, kun hänen tehtävät siirtyivät emoyhtiön maksuliikenteeseen ja luotonhallintaan. Heidän mielestään tästä henkilöstä oli suuri apu muutoksessa ja se selvästi ilmeni vastauksissa. Muutoksen toteutuksesta puhuttaessa SH mainittiin useaan kertaan maksuliikenteen työntekijöiden vastauksissa:

On, koska SH kävi täällä meitä neuvomassa ja sitä ennen piti paljon yhteyttä. (Haastateltava T5)

Sen jälkeen sovittiin siitä milloin tota noin SH (tytäryhtiöstä) tulemaan ja hänhän kävi täällä sitten syksyn aikana pariin otteeseen. Ensin näyttämässä meidän porukoille, että miten pankkipäivät hoidetaan, miten viitehajautus tehdään sitten seuraavana päivänä tai seuraavalla kerralla ihan avustamaan siinä, kun itse tehdään niitä samoja toimintoja mitä hän on näyttänyt. Tää toinen perehdyskerta oli siinä marraskuun tietämillä... Jatkotuki mun mielestäsi oli tosi hyvä se, että vaikka me marraskuun alussa otettiin hoitaaksemme niin SH oli kuitenkin koko ajan puhelimen päässä ja häneltä sai apuja kysellä. Ollaan niinku tämmösellä pehmeellä tavalla päästy oppimaan kaikki erikoistapauksetkin. (Haastateltava T1)

Pyydettiin niinku SH:ta, joka oli se joka jäi eläkkeelle, tulemaan meidän kanssa pariinkin otteeseen ja sit taas SH henkilönä on ollut hirveen tämmönen ystävällinen ja tämmönen niinkun ymmärtäväinen että sitä tietoo on hyvä jakaa. (Haastateltava T6)

Sieltähän kävi sieltä (tytäryhtiöstä), et SH oli. SH on tehny sitä koko ikänsä. Kauheen kauheen kauan siellä... Kylä mä niinkun sain sitten sieltä niinkun tukee silt SH:lta. (Haastateltava T10)

Mielenkiintoisen SH:n esiintymisen maksuliikenteen työntekijöiden vastauksissa tekee se, että luotonhallinnan työntekijöiden vastauksissa SH mainittiin nimeltä hyvin vähän. Hänet mainittiin nimettömästi luotonhallinnan haastatteluissa kolme kertaa, joista kaksi sellaisten henkilöiden vastauksissa, joita muutos ei niin paljon koske.

Sieltä on saanut sen alkuopetuksen kaikki ketkä on tarvinnu. (Haastateltava T2)

Että nehän kävi täällä muutamana päivänä ne ihmiset, jotka niitä ennen on tehny. (Haastateltava T7)

No ehkä mun mielestä ois voinu miettiä sitä, että josko ne henkilöt, ketä sitä nykyisin hoitaa, ois voinu vaikka mennä tutustumaan sinne paikan päälle näihin työtehtäviin. Että mitä kaikkea siihen oikeesti niinku sisältyy. Eikä pelkästään sitten sen henkilön, joka sitä on hoitanut aikaisemmin. Hänen selvityksensä perusteella päätelty, että minkä verran se vie aikaa. (Haastateltava T3)

Esimies myös puhuu jonkin verran SH:sta haastattelun aikana positiiviseen sävyyn.

...ja varsinkin sitten se väki oikeastaan ne kaksi, jotka olivat eläkkeelle jäämässä sitten niin heidän osaamisensa ja tietonsa siirtäminen aloitettiin sitten jo keväällä ja alkukesästä. (Haastateltava T8)

Kysyttäessä *olisiko muutosta pitänyt hoitaa eri tavalla*, maksuliikenteessä kolmen mielestä muutosta ei olisi voinut hoitaa paremmin. Yksi mainitsee, että aikataulu oli aika kiireellinen ja siihen olisi pitänyt perehtyä tarkemmin. Tässä kohtaa juuri luotonhallinnassa puhutaan SH:sta. Kaksi mainitsee, että muutosta ei olisi tarvinnut hoitaa eri tavalla ja heistä toisen mukaan SH:n mukana oleminen oli parantava asia. Kolme luotonhallinnan työntekijää mainitsee, että muutosta olisi pitänyt hoitaa eri tavalla. Yksi heistä mainitsee tässä kohtaa, että ne, jotka töitä tulevat teemmään olisivat voineet mennä tutustumaan tytäryhtiöön, sen sijaan, että SH tuli neuvomaan heitä heidän tiloihin. Kaksi eri mieltä olevista mainitsee monessakin kohtaa haastattelun aikana, että muutoksen alku olisi pitänyt hoitaa eri tavalla.

Ois varmasti.. Et mun mielestä (esimies) ois voinu paljon avoimemmin kertoa siitä, että tällanen on ylipäättään tulossa. Et se mun mielestä hoidettiin aika lailla suljettujen ovien takana. Tämmönen tunne mulla ainakin on. (Haastateltava T4)

Ei muuta kuin se alkuhomma ois pitänyt hoitaa ihan toisella lailla. Ensinnäkin jutella, et tämmönen on tulossa meille. Mitä mieltä me ollaan. Ei kukaan kerro eikä puhu mitään. Valmistellaan vaan. Joka mun mielestä on sillä lailla väärin. Joka ne työt tekee, niin kyl sen on saatava tietää ja tietoja mun mielestä vähän etukäteen ennen kuin se lyödään sun nenän eteen, että tee tää. (Haastateltava T9)

Esimies sanoo, että jos hänellä olisi ollut täysi valta, hän olisi lisärekrytoinut vakituisesti yhden uuden työntekijän, joka olisi mahdollisesti voinut tehdä sekä maksuliikenteen että luotonhallinnan tehtäviä.

### 5.3 Ihmisten johtaminen

Viitekehitykseni yksi osa on ihmisten johtaminen, joka samalla on suuri osa muutosjohtajuutta. Kun puhe oli *vuorovaikutussuhdesta esimieheen* luotonhallinnasta kaksi ja suurin osa maksuliikenteestä eli kolme työntekijää oli sitä mieltä, että vuorovaikutussuhde toimi hyvin. Yksi työntekijä maksuliikenteestä sanoi, että vuorovaikutussuhde toimii joissakin asioissa, ja että hän haluaa luottaa esimiehensä.

Et kyllä mun mielestä meillä on ihan hyvä vuorovaikutussuhde. Et (esimies) on sen tyyppinen esimies, että hänelle voi vaikka päivittäin sanoa asioita ja sanotaankin tossa ja hän on halukas kyllä kuuntelemaan. (Haastateltava T7)

Mulla itsellä ainakin on semmoinen tapa, että tulee ihan suoraa puhuneeks asioista ja kysyn, jos on kysyttävää ja ainakin vastaan pystyn vastaamaan. Meillä on tämmönen ihan mun mielestä toimii palautteen antaminen sekä esimieheen päin, että kollegoihin. Hyvin toimii. (Haastateltava T1)

Kolme luotonhallinnan työntekijää koki, että vuorovaikutussuhde voisi olla parempi. Kaikki kolme mainitsivat samassa yhteydessä esimiehen olevan paljon poissa. Esimiehen poissaolosta mainitsi myös yksi maksuliikenteen työntekijä, mutta hän oli sitä mieltä, että vuorovaikutussuhde toimii esimiehen kanssa. Seuraavat kommentit ovat kolmen luotonhallinnan työntekijän kommentteja, jotka kokivat, että vuorovaikutussuhde esimiehen kanssa oli vähäistä.

Tietysti hän on niin hirveen paljon poissa et loppujen lopuks niin se on aika vähäistä se vuorovaikutus hänen kanssaan. (Haastateltava T4)

Se on varmaan se, että kun hänellä ei oo aikaa. Hän on paljon pois. Hän ei ota huomioon sitä mitä me tehdään, sitä mitä me halutaan, sitä mitkä meidän toiveet on. Hän ei näe mitä osastolla tapahtuu. (Haastateltava T9)

Mut se että ainakin niinku esimiehen työtehtävien paljouden vuoksi niin yhteydenpito jää aika vähiin. Toki vois olla kommukaatiota pikkasen enemmänkin. (Haastateltava T3)

Samat kolme luotonhallinnan työntekijää olivat sitä mieltä, että myös heidän luotonhallinnan osaston ilmapiiri ei ollut haastatteluhetkellä paras mahdollinen.

No mun mielestä tällä hetkellä on vähän semmonen jollain tavalla outo. (Haastateltava T4)

Siis sanotaan että ei se nyt ihan paras mahdollinen ole tällä hetkellä. (Haastateltava T3)

Luotonhallinnan kaksi muuta työntekijää olivat sitä mieltä, että ilmapiirissä ei ollut mitään vikaa ja maksuliikenteessä kaikki työntekijät pitivät osastonsa ilmapiiriä melko hyvänä erilaisista ihmisistä huolimatta.

Esimies oli sitä mieltä, että vuorovaikutussuhde toimii työntekijöiden kanssa. Hän mainitsi samassa yhteydessä, että on tärkeää, että myös työntekijät puhuvat ettei esimies ole vain äänensä. Seuraava kommentti on esimiehen:

Tuosta vuorovaikutuksesta vielä, musta on valtavan tärkeää, että vuorovaikutusta interaktiivisuutta on. Sillä tavalla ei mikään homma toimi, jos esimies vaan puhuu ja muut eivät puhu tai sitten jos puhuvat niin puhuvat jotain muuta kuin mitä itse asiassa haluaisivat sanoa, sanoisinko näin. Että se vuorovaikutus on ihan valtavan tärkeää. (Haastateltava T8)

Esimies alkoi osastojen ilmapiiristä kysyttäessä puhua paljon tulevasta palvelukeskushankkeesta, joka siis koskettaa taloushallintoa. Aikaisemmin jo mainitsinkin, että ihmisten mielialaan haastatteluhetkellä saattaa vaikuttaa palvelukeskushankkeesta tiedottaminen päivää ennen haastattelujen aloittamista. Palvelukeskushankkeesta tiedottamisella voi mahdollisesti olla myös vaikutusta siihen, kun osa luotonhallinnan osastosta koki ilmapiirin olevan huonompi haastatteluhetkellä. Seuraava kommentti on esimiehen.

Ainakin tällä hetkellä mielestäni kaikista näistä jälleen kerran lisäponnistuksista (tytärystiön) mukaan tulo ja sitten tietysti ihan viime päivinä on tai ei nyt ihan viime päivinä vaan sanotaan viime kuukausina niin tuo palvelukeskushanke niin se varmastikin henkilöstä riippuen on vähintäänkin semmonen asia, joka askarruttaa jollakin tavalla. (Haastateltava T8)

Maksuliikenne ja luotonhallinta eroavat toisistaan puhuttaessa vuorovaikutuksesta esimieheen. Kolmen työntekijän kokemus, että vuorovaikutus esimiehen kanssa ei ole paras mahdollinen tarkoittaa, että enemmistö luotonhallinnan työntekijöistä kokee, että vuorovaikutus on puutteellista. Sitä on vaikea näin pienessä tutkimuksessa sanoa, että mistä se voisi johtua. Kaikki kolme mainitsevat, että esimies on paljon poissa. Sillä voi olla vaikutusta asiaan.

Kysyttäessä työntekijöiltä *miten organisaatiossa subtaudutaan muutosvastarintaan*, osa ei osannut vastata kysymykseen mitään ja he miettivät että ilmeneekö se muutosvastarinta mitenkään. Moni myös sanoi, että tämän muutoksen yhteydessä ei ole ilmennyt muutosvastarintaa. Yhden mielestä luotonhallinnasta muutosvastarintaa ei käsitellä ollenkaan. Kysymys näytti olevan osalle vaikea. Esimieskin näyttää puhuvan muutosvastarinnasta teoriassa. Ja voi hyvin olla, että yrityksessä ei muutosvastarinta ilmene helposti, jolloin se voi olla piilevää.

Suurin osa sekä maksuliikenteen että luotonhallinnan väestä kokee pystyvänsä näyttämään sekä myönteiset että kielteiset tunteensa työnyhteisön muille jäsenille, myös esimiehelle. Maksuliikenteessä yksi sanoi, ettei pysty näyttämään kielteisiä tunteitaan töissä. Kaksi maksuliikenteestä sekä kaksi luotonhallinnasta mainitsee sen, että se varmaakin johtuu heistä itsestään, että jos pystyvät näyttämään kielteiset tunteensa tai eivät pysty niitä näyttämään. Luotonhallinnasta kaksi sanoi, että pystyisivät näyttämään kielteiset tunteensa, jos haluaisivat, mutta eivät halua sitä tehdä, koska eivät halua lietsoa negatiivista ilmapiiriä. Ensimmäinen esimerkki on maksuliikenteen työntekijästä, joka pystyy näyttämään kummankin suuntaiset tunteensa. Jälkimmäinen esimerkki on luotonhallinnan työntekijän.

Siis pystyn joo. Siis mä en henkilönä pysty olemaan mitään muuta kuin se mikä mä oon. Se näkyy ja kuuluu. Siis erittäin hyvin pystyn niinku työkavereille ja esimiehelle pystyn myöskin ihan hyvin näyttämään. Mutta siinä vaiheessa, jos se on negatiivista niin mä yritän kuitenkin vähän varoa sanojani. Et ne ei tuu sillä tavalla, vaikka ne on asioita. Mutta kun ei tiedä miten toinen on sen kaiken kokenut. Et ei tiedä ottaako hän ne hyvin henkilökohtaisesti sitte. Nii silloi mä yritän vähän niinku sitten.. (Haastateltava T6)

No siis periaatteessa joo kyllä pystyisin. Ei siinä sinänsä oo mitään, mutta omasta puolesta kyllä niiden negatiivisten tunteiden näyttämiseen. Mä ite pelkään, et se lietsoo enemmän sitä vastarintaa. Muutosvastarintaa. Että mielummin sitten yrittää löytää vaan niitä positiivisia puolia. Niitä negatiivisia puolia löytyy muitten osalta ihan tarpeeks. (Haastateltava T3)

Esimies puhuu kielteisten tunteiden käsittelyssä rakentavasta palautteesta:

Kielteisissä tunteissa se kirjo on aika laaja, se mikä lasketaan kielteiseksi. Tämä niin sanottu rakentava palaute. Sitä aina tarvitaan välillä, ei milloinkaan asiat mene ihan sillä tavalla. Harvoin asiat menee niin, että jokaisessa voidaan samaa mieltä. Silloin täytyy jälleen kerran risonoida ja keskustella niin kauan, että se tarve ja tietyn lopputuloksen tarve käy selväksi ja toimintatapa löytyy. Sekin on parhaimmillaan positiivista. Se on rakentavaa toimintaa. Että se pitää kyetä tekemään hermostumatta ja riitelemättä... Kyllä kielteisetkin tunteet pitää näyttää, mutta se pitäis onnistua näyttämään rakentavalla tavalla. Pitää voida näyttää, et nyt tää ei mennyt niin kuin piti. Et tämä ei vielä riitä. Tai jotain tämmöstä. Mutta esimies ei saa langeta semmoseen kiukutteluun ja sättimiseen ja selän takana puhumiseen. Kaikki tämmösiä asioita joita mä en arvosta muutenkaan inhimillisessä kanssa käymisessä. (Haastateltava T8)



Teoriaosuuteni merkittävä osa on tunnejohtaminen. Lähdekirjallisuudessa monessa kohtaa tulee esiin, että muutoksen hyväksymisen kannalta on tärkeää, että henkilöstö pystyisi näyttämään sekä kielteisiä että positiivisia tunteita. (Juuti & Virtanen 2009, 146.) Haastattelujen perusteella näyttäisi siltä, että osastoilla on mahdollisuus näyttää sekä myönteisiä että kielteisiä tunteita. Haastatteluissa tuli ilmi, että kaikki eivät näytä kielteisiä tunteitaan, mutta ne näyttäisivät olevan enemmän persoonakohtaisia asioita kuin, että osastolla vallitsi sellainen ilmapiiri, jossa tunteita ei voi näyttää.

Maksuliikenteen osastosta kahden mukaan konfliktien käsittelystä puhuttaessa ensin konfliktia käsitellään esimiehestä seuraavan eli ns. kympin kanssa ja konfliktista riippuen esimiestä mahdollisesti informoidaan asiasta. Maksuliikenteestä yhden mielestä konfliktit esimiehen kanssa on heikko linkki ja yhden mukaan konflikteja ei ole ollenkaan. Ensimmäinen kommentti on konfliktien käsittelystä maksuliikenteen työntekijöiden kesken ja toinen kommentti on maksuliikenteen työntekijän mielipiteestä konflikteista esimiehen kanssa.

Niihin kyllä tartutaan heti. Että jos huomataan, että jotain riitatilannetta on tulossa tai ehkä semmoista niin kuin epämiellyttävää epätietoisuutta, niin paljon kuin asiaa pystytään korjaamaan se kyllä tehdään saman tien. Että joko sitten niin, et niinku meil on tällaisia käytäväpalavereja ja käydään siinä välittömästi asiaa läpi tai sitten jos on informaatiosta sillä tavalla kyse tai tilanne myös kahden keskistä joko sitten ihan puhumalla tai sähköpostilla. Jos on konfliktitilanne, kyllä siihen puututaan. (Haastateltava T1)

Lähinnä mä tarkotin johdon kanssa konflikteja niin silloin joudutaan olla hyvin tarkkoja, että kuinka henkilökohtaisuuksiin mennään tai kuvittelee toisen menevän, kun puhutaan niistä asioista että. Siin vähän saa varoo. Se on kans vähän parantunut joo, mut vähän saa varoo niistä asioista että. Varsinkin jos on resurssipula tai jostain tällaisesta mitkä ei oo ihan lähimmän esimiehen vallassa. Niin siinä hän on hirveen puun ja kuoren välissä. Silloin tulee hirveen puolustus ja kun me ei tarvita puolustusta vaan me tarvittas taas vähän niinkun tietoa, että tuleeko jotain apua. (Haastateltava T6)

Luotonhallinnan kohdalla yhden mukaan varmaankin esimies on ensimmäisenä tulilinjalla konflikteissa. Hän näyttäisi kuitenkin enemmän arvelevan kuin puhuvan, että konkreettisesti konflikteja tapahtuu. Kahden mukaan pieniä konflikteja on jonkin verran ja niitä työntekijät selvittelevät keskenään. Yksi sanoo, että konflikteja ei välttämättä selvitä kukaan ja hänen mielestä esimiehen pitäisi puuttua asiaan. Yksi mainitsee tässäkin kohdassa esimiehen olevan niin paljon poissa, että tämä ei näe osaston arkea tarpeeksi.

En tiedä kuinka paljon niitä henkilöstö itsekään selvittää. Vähän se on niin, että konfliktitilanne tulee ja sitten muutama päivä hiljasta ja sitten se alkaa olla menneen talven lumia et hyvin heikosti kukaan mihinkään puuttuu tai selvitetään. Et mun mielestä siin ois kyl ihan varaa parantaa. Mun mielestä esimiehen tehtävä ois puuttua tai sanotaan emmä nyt tiä puuttua mut ainakin selvittää sitä konfliktia et jossain määrin. (Haastateltava T3)

No esimies on niin vähän paikalla, että hän ei oo juurikaan näkemässä mitä osastolla päivittäin tapahtuu tai ylipäätään siinä arjessa. (Haastateltava T4)

Maksuliikenteessä näyttäisi olevan konfliktien selvittelykuvio, jossa ensiksi keskustellaan ns. kymppin kanssa ja sen jälkeen se sitten mahdollisesti etenee esimiehelle asti, jos on tarvetta. Maksuliikenteen kymppi eli alempi työnjohdollinen esimies mainitsi olevansa esimiehen oikea käsi ja puuttuvansa konfliktitilanteisiin osastollaan. Luotonhallinnan väki ei maininnut tällaisesta selvittelykuvioista konfliktitilanteissa. Ainoastaan maininta oli, että esimiehen tulisi puuttua konflikteihin. Esimies puhuu ainoastaan siitä, että kyseisessä muutoksessa ei ollut konflikteja muuten kuin joistakin toimintatavoista oli enemmänkin pohdiskelua. Osastoilla näyttäisi pohjimmitaan olevan hyvä ilmapiiri, jossa konflikteja käsitellään jonkin verran.

Kysyttäessä herättääkö johto ja esimies luottamusta, jokainen sekä luotonhallinnassa että maksuliikenteessä poikkeuksetta sanoi, että ylin johto herättää luottamusta. Esimies sanoi, että ylin johto ei hänen mielestään aina herätä luottamusta. Esimerkkinä esimiehen kommentti:

Pääsääntöisesti kyllä. Että joissakin tilanteissa on semmosia asioita olemassa, joissa korkein ylin johto ja myöskin oma välitön esimieheni ja johto voisi sitoutua paremmin asioihin. Ja sanotaan että semmosta joskus tapahtuu ja on tapahtunut, että keskijohtoa konsultoidaan ja tehdään päätös ja keskijohdolle jää semmonen mielikuva, että sillä meidän mielipiteellä ei ollut mitään arvoa. Että se oli lähinnä tällainen kosmeettinen juttu. Ja on joskus maailmassa ollu semmosia juttuja, että meille on saattanut tulla semmonen mielikuva että johto tekee jonkun päätöksen ja me joudumme sen asemamme takia toteuttamaan. Siitä lopputuloksesta ei pidetä ja se vyörytetään tavallaan meidän niskamme. Me olemme lähimmät esimiehet. (Haastateltava T8)

Maksuliikenteessä suurin osa sanoi pystyvänsä luottamaan lähimpään esimieheenkin. Maksuliikenteestä yksi sanoo luottavansa esimieheen sillä tavalla, että jos jostain asioista sovitaan niin ne silloin pitää.

Luotonhallinnan väki on vähän hajanaisempi. Yksi sanoi luottavansa esimieheensä ja yksi sanoi luottavansa jossain määrin. Yksi sanoi, että joka tilanteessa hän ei pysty luottamaan esimieheen, ja että hän toivoisi esimiehen ottavan enemmän vastuuta. Yksi sanoi suoraan, että hän ei pysty luottamaan esimieheen.

Tässä kysymyksessä maksuliikenne ja luotonhallinta eroavat toisistaan. Tässäkin tulisi kuitenkin ottaa huomioon, että maksuliikenteen väki tuntee esimiehen pidemmältä ajalta ja luotonhallinnan väki on tuntenut esimiehen reilun kaksi vuotta. Esimies puhuu luottamuksesta omasta esimiehestään eli korkeimmasta johdosta. Hän luonnollisesti on enemmän yhteydessä korkeampaan johtoon kuin työntekijät. Haastatteluissa tulikin ilmi, että työntekijät eivät ole juurikaan yhteydessä ylimpään johtoon. Jos he haluaisivat olla ylimpään johtoon yhteydessä, se tapahtuisi esimiehen kautta. Salminen mainitsee kirjassaan, että jos työntekijöillä on vahva luottamus korkeampaan johtoon, niin luottamuksen puute alempaan esimieheen ei haittaa muutosprosessia (Salminen 2008, 207). Osastoilla on vahva luottamus korkeampaan johtoon.

Muutoksen kohteena on organisaation alemman tason työyksikkö. Kotter puhuu kirjassaan siitä, että tällaisessa tilanteessa kyseisen yksikön keski johdolla on suuri merkitys sen kannalta, että henkilöstä saadaan mukaan muutoksen toteutukseen. Jotta keski johto voi toimia, heidän tulee voida olla tarpeeksi itsenäisiä. (Kotter 1996, 41.) Kysyin esimieheltä ja kummaltakin kympiltä, voisivatko he olla itsenäisiä työssään, ja kaikki sanoivat, että voivat.

## 5.4 Muutosviestintä

Muutosviestinnän kohdalla kaikki maksuliikenteen työntekijät kokivat, että muutosviestintä on hoidettu hyvin ja tieto tulee ajoissa yksikön tietoon. Luotonhallinnan kohdalla kaksi oli myös tätä mieltä. Seuraava kommentti on luotonhallinnan työntekijän.

Aika paljon me luetaan tuolta netistä. Mutta mun mielestä se on aina fiksua ollu, että jos se koskettaa jotakin yksikköä niin se tieto on kyl ensin esitetty sille yksikölle ennen kuin se on tuolla netissä. Ettei käy niin, että lukis jotain omaa yksikköä koskevia asioita ja sitten oho ai meille tuli tämmöstä. (Haastateltava T7)

Ne kolme luotonhallinnan työntekijää, jotka mainitsivat esimiehen olevan paljon poissa ja kommunikoinnin hänen kanssaan olevan vähäistä, olivat sitä mieltä että myös muutosviestinnässä olisi parannettavaa.

Se sama juttu ikinä sitä ei tarpeeks ja tarpeeks hyvin välitetä tietoa, mut tota kyllä mun mielestä siinä olis toivomisen varaa. Vaikka asiat ois keskeneräisiäkin, niistä voi silti tiedottaa että niille tehdään jotain. Eikä odoteta sitä, että jokin asia valmistuu ja sitten kerrotaan. Koska sitten henkilöstö on taas epätietoinen et tapahtuuko tälle asialle mitään. (Haastateltava T3)

Moni mainitsi tiedon kulkevan paljon sähköpostin ja intranetin kautta. Esimies mainitsee osallistuvansa esimiestasolla kuukausipalaveriin. Kaikki mainitsevat, että muutoksesta on ensi kerran ilmoitettu suullisesti tai osastopalaverissa. Kuten aikaisemmin mainitsin, maksuliikenteen väen mukaan muutoksesta ilmoitettiin ajoissa. Luotonhallinnassa aikaisemmin mainitsemani kolme työntekijää, jotka mainitsivat kommunikoinnin olevan vähäistä esimiehen kanssa, mainitsivat, että ilmoitus muutoksesta olisi voinut tulla aikaisemmin. Maksuliikenteessä moni mainitsi osastopalaverin, jonka myös esimies mainitsee moneen kertaan haastattelun aikana. Maksuliikenteen väen mukaan he ovat osastopalaverissa saaneet hyvin osallistua muutoksen liittyvien asioiden pohdintaan. Luotonhallinnasta yksi mainitsee, että hänen mielestään ei ole ollut hyvä asia, että muutoksesta ilmoitettiin osastopalaverissa. Esimies puhuu seuraavaa osastopalaverien tärkeydestä:

...normaalistikin on lomaa ja totta kai on sairaspöissaolokin, mutta nyt on vielä kaikki nää lomarahavapaat ja tämmöttiset olleet niin ihmiset ei kaikki välttämättä ole silloin kun tuolla mietitään jotain juttua ja vaikka mä laitankin paljon sähköpostilla niin kun kaikille meille pursuu paljon sähköpostia niin sitä ei välttämättä edes niinku kiinnitä tai jaksa ehkä ihan pohjaan asti ajatella jos sä kahden viikon kuluttua tuut lomalta tai tämmöstä. Niin niissä palaverissa tulee ainakin keskusteltua ja musta on hyvä niin että siinä on sitten eri näkemykset esillä niin saadaan muovattua niistä sitten toimiva päätös. Yleensä tai oikeestaan mä väitän niin, että se aina toimii. (Haastateltava T8)

Sekä maksuliikenteen että luotonhallinnan työntekijöiden haastatteluissa tuli ilmi ns. käytäväpalaverit, joita käydään usein normaalin työn ohessa ja myös esimies osallistuu niihin joskus. Esimies myös puhuu siitä, mainitsemalla, että keskustelua ei ole ollut ainoastaan osastopalaverissa, vaan sitä on käyty usein jokapäiväisen työn ohessa ja keskustelu on tiivistynyt myöhemmin osastopalaverissa. Maksuliikenteestä yksi puhui suullisesta viestinnästä seuraavalla tavalla:

Me sit keskenään tossa, meitähän on neljä tossa, me itse niinkun meillä se suullinen viestintä siin toimii voisin sanoa että hyvin. Jos kukaan mikään ei ymmärrä tai tiedä niin sitten koko joukko mietinnällä aina sit selvittää. Ja sitten kysytään taas. Mun mielest se on

silleen aina toiminu, Yhä enemmän menny siihen tohon tiimikeskusteluun, just noihin akuutteihin asioihin mitä tuos on. (Haastateltava T10)

Huomasin litteroinnin yhteydessä, että haastattelurungossa sama asia kysytään eri tavalla kah-  
teen kertaan eri teemojen sisällä. Kysymykset ovat *miten henkilöstö on osallistunut muutokseen liitty-  
vien asioiden pohdintaan* teemassa 2 ja *miten työntekijät ovat voineet kommentoida muutosta* teemassa 4.  
Kaikki maksuliikenteessä sekä luotonhallinnassa vastasivat, että ovat saaneet osallistua pohdin-  
toihin. Vastauksista ilmeni, että pohdintoihin on osallistuttu muutospäätösilmoituksen jälkeen.  
Luotonhallinnasta kaksi työntekijää mainitsi sen erikseen, että ovat saaneet osallistua työnjakoa  
koskevaan keskusteluun.

Ai (muutoksen) osalta? Ei kauheesti mun mielestä. Lähinnä sitten vaan siihen pohdin-  
taan, et miten me sisäisesti osaston sisällä jaetaan ne duunit. (Haastateltava T7)

Et ei me olla mitään pohdittu, mitä se tuo tullessaan. Tietysti siin kohtaa kun saatiin  
tietää, niin sit pohdittiin kuka hoitaa mitäkin. Niin ja kuka ottaa hoitaakseen. (Haastatel-  
tava T9)

Yksi luotonhallinnan työntekijä pohtii sitä, että kommenteilla ei voi vaikuttaa muutoksen tule-  
miseen. Kolme luotonhallinnan työntekijää, jotka kokevat kommunikoinnin olevan vähäistä  
esimiehen kanssa mainitsevat, että olisivat halunneet kommentoida muutosta ennen kuin viral-  
lista päätöstä on tehty.

Osaston työntekijöiden kesken niin voi keskustella, mutta ei mitään semmoista kanavaa  
että sä voisit että oikeesti vois vaikuttaa kenties asioihin. Että mielipiteet otettais huomi-  
oon niin semmoista ei oo. Enemmän se on vaan sellasta sanelupolitiikkaa että näin tulee  
tapahtumaan ja näin tehdään ja tässä on toimintatavat ja sit ne on vaan nieltävä. (Haasta-  
teltava T3)

Esimiehen mielestä muutoksesta on tiedotettu hyvin. Hän mainitsee kuitenkin, että hankalia  
tapauksia ovat sellaiset muutokset, josta ei voi julkistaa laajasti.

En nyt tässä osaa sanoa mitään syytä mikä se voisi olla, mutta semmonen se ei ole vielä  
niin kypsä, että sitä voisi julkistaa laajasti. Laajasti julkistaa. Niin semmoset tilanteet voi  
olla aika vaikeita. Niitäkin väistämättä tulee joka tapauksessa. Niin minusta se pitää olla  
henkilökohtasta siinä vaiheessa kun asia julkistetaan varsinkin niille ihmisille joita se  
koskee. Ja sitten se pitää olla vaan interaktiivista joka päiväistä suunnittelua ja työtä.  
(Haastateltava T8)

Käsittelen teoriaosuudessa erityisesti Juutin ja Virtasen, mutta myös muiden korostamaa kaksisuuntaista viestintäkulttuuria, mikä tarkoittaa sitä, että henkilöstö pääsee vaikuttamaan asioihin ennen kuin mitään päätöksiä on tehty. Kaikkien haastattelujen perusteella näyttäisi siltä, että kohdeorganisaatiossa työntekijät ovat voineet kommentoida tätä muutosta vasta muutospäätöksen jälkeen. Samoin esimieskin mainitsee, että vaikka keskijohtoa konsultoidaan ennen muutospäätöstä, niin tuntuisi siltä, että heidän mielipiteillään ei ole painoarvoa. Kohdeorganisaatio on julkinen pörssiyhtiö, ja on ymmärrettävää, että keskeneräisistä asioista tiedottaminen on vaikea asia.

## 5.5 Yksikön toimivuus

Työtehtävien muuttumisesta puhuttaessa, esimies sanoo, että hänen toimenkuvansa on muuttunut siten, että hänen yhteydenpitonsa tytäryhtiön johtajien kanssa on tiiviimpää kuin aikaisemmin. Luotonhallinnan työntekijöiden mukaan uudet työtehtävät eivät eroa vanhasta mitenkään. Yhden luotonhallinnan työntekijän yksi työtehtävä siirtyi toiseen yksikköön muutoksen yhteydessä ja hän kokee, että se oli hyvä asia.

Maksuliikenteen työntekijät sanovat, että tehtävät ovat samoja, mutta ne on hoidettu eri tavalla. Tytäryhtiö on pieni yksikkö ja siellä on tehtäviä hoidettu jonkin verran eri tavalla. Maksuliikenteen työntekijöiden mukaan tytäryhtiön tehtävien tekotapaa pitää vielä muokata niin, että tehtävät hoidettaisiin samalla tavalla kuin muidenkin tytäryhtiöiden osalla.

Siel on pieniä tämmösii juttuja niinkun jossa kun käytäntöä halua niin tässä kun esimerkiksi (emoyhtiöllä) tehdään yks tositepäiväkirja niin näillä tehdään yhteensä. Että siinä on semmosii siinä on pikkasen enemmän käsityötä tossa (tytäryhtiössä), koska se on semmosii pieniä (yksiköitä) ja niillä on enemmän ollut semmosta pienemmissä ympäristöissä et tavallaan niinku yks on tehny vähän kaikkee siellä. (Haastateltava T6)

Sekä maksuliikenteessä että luotonhallinnassa koetaan, että uusi työnjako on toimiva. Luotonhallinnassa yksi kokee, että hän joutui ottamaan tehtäviä, kun kukaan muu ei ollut niitä ottamassa. Maksuliikenteessä kahden kohdalla on tehtävien tekotapa selkiytynyt, koska he aikaisemmin hoitivat puoliksi yhtä isoa tytäryhtiötä ja nyt kumpikin hoitaa omaa tytäryhtiötä.

Mä itse teen (tytäryhtiötä) kokonaisuudessaan. Ennen vanhaan mä tein nykyisten töiden lisäksi mä tein osaa (toista tytäryhtiötä) mutta ne se (toinen tytäryhtiö) ne osuudet mulla

oli on siirtynyt T5:lle kokonaisuudessaan. Ja sit tosiaan tää mistä jo puhuin et sit (tytäryhtiö) tuli mulle kokonaisuudessaan. Et se tavallaan selkeytti, kun kumpikin sai yhden ison kokonaisuuden niinku siinä sitten et se ei oo hajotettu mitenkään. (Haastateltava T6)

Työmäärästä puhuttaessa sekä maksuliikenteessä että luotonhallinnassa sanotaan, että työmäärä on lisääntynyt. Luotonhallinnassa se kenen yksi aikaisempi työtehtävä siirtyi kokonaan toiseen yksikköön muutoksen yhteydessä, koki, että työmäärä on helpottunut. Luotonhallinnasta kahden mielestä työtä on liikaa.

No kyl se laskutus enemmän vei aikaa, kun toi reskontranhoito. Että mä koen että mulle itselle siitä oli se hyöty, että mä voin enemmän satsata luotonvalvontaan, joka on sinänsä meidän päätyö. Et silleen se palveli. (Haastateltava T7)

Viimeaikoina on työtehtäviä tullu lisää ja henkilöstöä on nyt vähenemässä, et alkaa olla se maksimikatto jo saavutettu. (Haastateltava T3)

Maksuliikenteessä yksi sanoo, että työmäärän muutoksesta ei ole haittaa. Kolmen mielestä työmäärän lisääntyminen ei haittaa, jos kaikki ovat paikalla ja ei esiinny virhetilanteita.

Että tota et sil taval niinkun noin normaalisti meillä pitäs niinku olla aikaa siihen, mutta aina kun joku on poissa tai sitten jotain on jotain tulee niin sitten se vaikuttaa siihen. (Haastateltava T6)

Esimies myös mainitsee, että hänen työmääränsä on lisääntynyt. Hän mainitsee tässäkin yhteydessä, että kriittistä on resurssien riittävyys ja jaksaminen. Hän sanoo, että tällä hetkellä asiat näyttäisivät olevan hallinnassa, mutta heti jos alkaa näyttää huonolta, niin heti pitää ryhtyä toimenpiteisiin.

Yksikön toimivuudesta puhuttaessa, maksuliikenteen väen mielestä yksikön toimivuus on säilynyt muutoksen jälkeen. Esimies on myös tätä mieltä. Luotonhallinnassa muiden mielestä yksikkö toimii edelleen samalla hyvällä tasolla kuin aikaisemminkin. Kahden mielestä yksikkö ei toimi yhtä hyvin kuin ennen. Toinen heistä mainitsee saman asian kuin mistä hän on aikaisemminkin puhunut eli hänen mielestään yksikön yhdessä tekeminen on vähentynyt jo ennen muutosta ja epäilee sen johtuvan siitä, että kaikilla on liikaa töitä.

## 5.6 Työntekijöiden hyvinvointi

Puhuttaessa onko työntekijöillä mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön, kaikki sekä maksuliikenteestä että luotonhallinnasta esimies mukaan lukien ovat sitä mieltä, että he voivat jollain tasolla vaikuttaa oman työnsä sisältöön. Asioista pitää kuitenkin sopia muiden kanssa. Maksuliikenteessä yksi mainitsi, että joidenkin kanssa asioista sopiminen toimii paremmin kuin toisten kanssa. Esimies sanoo omaan työhön vaikuttamisesta seuraavalla tavalla.

Mutta kyllä kaikilla meillä on mahdollisuus vaikuttaa tehtäviimme, tehtäviemme sisältöön sillä tavalla mitä olen juuri tuossa puhunut, että me koko ajan yhdessä muovaamme sitä tekemisen luonnetta. (Haastateltava T8)

Suurin osa maksuliikenteen ja luotonhallinnan väestä esimies mukaan lukien kokee olevansa motivoituneita työntekoon muutoksen jälkeen. Luotonhallinnasta yksi kokee, että motivaatio on lisääntynyt, kun hänen aikaisemmin hoitamansa työtehtävä siirtyi samalla muun yksikön hoidettavaksi. Luotonhallinnasta yksi mainitsee, että hän ei ollut motivoitunut haastatteluhetkellä. Hän mainitsee, että hänen motivaatitasoonsa vaikuttaa moni seikka, ei pelkästään muutos, jota tutkin opinnäytetyössäni.

Miltei kaikki suhtautuivat muutokseen aluksi epäillen ja muutos aiheutti pientä huolta. Luotonhallinnasta kaksi puhuu tässä alkutiedotuksen puutteellisuudesta, josta he aikaisemminkin ovat puhuneet. Luotonhallinnassa oli yksi, joka suhtautui muutokseen alussa positiivisesti ja maksuliikenteessä oli kaksi. Kaikki sekä maksuliikenteessä että luotonhallinnassa ovat suhtautuneet muutokseen positiivisesti sen jälkeen, kun se on konkretisoitunut. Seuraava maksuliikenteen työntekijän kommentti kuvaa hyvin työntekijöiden tunnetilan kehitystä.

Alussa kun siitä ilmoitettiin, mä ajattelin, et nyt tulee taas kauheesti hommia. No sitten kun SH kävi näyttämäs täällä, mä kuuntelin vaan vieres. Mä aattelin kauhulla, et kamalia pikku juttuja. Ensin lähetetään sinne ja tonne ja kymmenen sähköpostii ja enemmän pdf:ä. No viime viikol mä katoin sitä. Ei se nyt niin kauheen vaikeet ollukaan. (Haastateltava T5)

Esimiestä on myös huolettanut alussa, koska hänellä on vastuu kaikesta toiminnasta. Hänen mielestään muutos on hoidettu hyvin ja hän voi olla ylpeä työntekijöistään. Hän myös sanoo keskustelleensa kaikkien kanssa kehityskeskusteluissa ja kaikkien todenneen, että asiat ovat lähteneet hyvin käyntiin muutoksen jälkeen.



Puhuttaessa onko muutos aiheuttanut konfliktitilanteita, luotonhallinnasta kaksi mainitsee, että tehtävien uudelleenjärjestely on aiheuttanut jonkinlaisia konfliktitilanteita. Kolme muuta luotonhallinnan työntekijää sanoo, että muutoksesta ei ole aiheutunut konflikteja.

Toki sitten kun työtehtäviä on uudelleen järjestelty niin siinä opastuksessa on ollut jonkinlaisia konfliktitilanteita. Toki ne tavallaan tästä muutoksesta on välillisesti aiheutunut, koska niitä muutoksia jouduttiin silloin uudelleen muokkaamaan. (Haastateltava T3)

Maksuliikenteen puolella työntekijät sanovat, että konflikteja ei ole ollut, mutta kysymyksiä ja muutosehdotuksia on esitetty, josta myös esimies puhuu. Yksi mainitsee tässä myös sen, mistä jokainen maksuliikenteen työntekijä on jossain kohdin haastattelua maininnut eli tytäryhtiötä koskevien tehtävien suoraviivaistaminen.

Maksuliikenteestä kaikki ja luotonhallinnasta suurin osa sanoo, että muutoksesta ei ole aiheutunut stressiä. Luotonhallinnasta yksi sanoo, että stressiä on aiheutunut ja sanoo sen johtuvan yleisestä muutosilmapiiristä. Samoin luotonhallinnasta toinen sanoo, että tämä muutos ei aiheuta stressiä, mutta muut muutokset aiheuttavat.

Puhuttaessa siitä, miten työyhteisön hyvinvointia voitaisiin parantaa tulevaisuudessa, luotonhallinnasta kolme ja maksuliikenteestä kaksi puhuivat avoimesta ilmapiiristä ja tiedonkultasta, ja että työntekijöiden mielipiteet ja ajatukset otettaisiin paremmin huomioon. Ensimmäinen kommentti on luotonhallinnan työntekijän ja toinen on maksuliikenteen työntekijän kommentti.

Kyselemällä ja kuuntelemalla ihmisten ajatuksia muutoksesta. Toiveita, pelkoja, epäluuloja, odotuksia. Ja ottaa niitä asioita huomioon muutoksen toteutuksessa. (Haastateltava T3)

Niin mutta tavallaan luotettaisiin työntekijöihin että justinsa meille voi kertoa etukäteenkin asioita ja me osataan olla hiljaa, koska me tehdään nytkin luottamuksen alaisia töitä koko ajan. Niin kunhan se avoimuus säilyy ja rehellisyys säilyy ja semmonen oikeudenmukaisuus. Mä luulen semmonen tasapuolisuus niin sillä päästään jo aika pitkälle. (Haastateltava T6)

Luotonhallinnasta yksi mainitsee siitä, että työtä ei saisi tulla liikaa. Samasta asiasta osa luotonhallinnan väestä mainitsee haastattelun aikana. Seuraava on yhden luotonhallinnan työntekijän kommentti:

Yleensä siinä vaiheessa kun jotain toimintoa ollaan siirtämässä niin se ketä sitä se taho ketä sitä on siirtämässä poispäin niin se on aika ruusuinen kuva mitä siitä annetaan. Todellisuus ei välttämättä eikä siis se varmaan oo tarkoituksenmukaista vaan et siinä ei aina oteta huomioon kaikkea mitä tietyt toiminnot niinkun saattaa tuoda lisätoita. Se ei välttämättä oo just se aika mikä sen kyseisen toiminnon tekemiseen vaan myös selvitystyötä ynnä muuta mikä sit vie aikaa. Niitähän on vaikea kenenkään mitenkään määritellä, että. Esim sähköpostiliikennettä tai puhelut ne hirveen vaikee kenenkään määritellä minkä verran menee puhelimesta aikaa joidenkin asioiden hoitamiseen. (Haastateltava T3)

Maksuliikenteestä yksi puhuu töiden delegoimisesta. Jos jollain menee paljon aikaa erilaisten projekteihin, hän toivoisi, että töiden delegointi muille onnistuisi. Hänen mielestään tämän osalta tarkempi suunnittelu olisi tarpeen. Luotonhallinnasta yksi mainitsee sen, että erilaiset muutostyöryhmät pohjustavat hyvin muutoksen läpivientä.

Joskus on sellasia muutostyöryhmiä olemassa. Esimerkiksi sapin projektin yhteydessä niin sitten siinä loppuvaiheessa muodostettiin semmonen muutostyöryhmä. Joka niinku tavallaan pohjusti sitä muutoksen läpivientä, jotta se olis sitten helpompi niille yksiköille, joita se muutos tulee koskemaan. Et se on hieno idea. Et sillä tavalla totutetaan ihmiset siihen ajatukseen ja siinä voidaan kuunnella sitten niitten ihmisten mielipiteitä. (Haastateltava T7)

Esimies myös puhuu samoista asioista kuin työntekijät eli työtä ei saa tulla liikaa, ja että ajoissa tulee tieto tulevista muutoksista. Esimies mainitsee tässäkin, että esimiehen suurin haaste on henkilökuntamäärä ja jaksaminen. Seuraava kommentti on esimiehen.

Ja myöskin hirveän tärkeätä on minusta se kaikki esimiesporras mutta myöskin työntekijäporras mieltää sen niin, että tässä tehdään yhdessä työtä. Me saadaan kaikkien hyvinvoinnille ja jaksamiselle paras tulos vaan yhdessä tekemällä. Henkilökunta mun mielestä käsittääkin tai ainakin pitäisi käsittää, että esimiehet ei niinkun keljuuttaan tee asioita tai kampita asioita tai vaikeuta kenenkään tilannetta. Mutta myöskin henkilökunta voisi ajatella sen niin, että hyvällä yhteistyöllä ja rakentavalla suhtautumisella esimies pystyy paremmin tiedostamaan sen että mitä on tekeillä ja mitä tapahtuu. (Haastateltava T8)

## 6 Pohdinta ja johtopäätökset

Pyrin analyysiä tehdessä olemaan mahdollisimman objektiivinen ja läpinäkyvä. Analyysin tulokset perustuvat siihen, mitä ihmiset ovat sanoneet haastatteluissa. Litterointi on tehty sanasta sanaan ja analyysi on tehty litteroidusta aineistosta. Analyysin apuna olen käyttänyt kokoamaani teoriaa ja tulokset perustuvat kokoamaani teoriaan ja viitekehykseen. Olen huomioinut analyyseissä sen, että palveluskeskushankkeesta ilmoittaminen on saattanut vaikuttaa joidenkin ihmisten mielialaan haastatteluhetkellä ja sitä kautta myös vastauksiin. Olen huomioinut myös sen, että yksittäisen ihmisen mielipide ei tarkoita aina sitä, että se olisi koko osaston mielipide. Osastolla on kymmenen erilaista ihmistä ja he kaikki suhtautuvat muutokseen omalla tavallaan. Tutkimuskysymykseni on ”Miten muutosprosessi, jossa toimintoja järjestetään uudelleen, vaikuttaa kohdeorganisaation maksuliikenteen ja luotonhallinnan työyhteisöön?”.

Henkilöstö kokee, että tutkittava muutos on ollut varsin pieni ja se on ollut helppo ottaa vastaan. Jotkut ovat maininneet, että se on ollut jopa yllättävän helppo muutos verrattuna aikaisempiin muutoksiin. Valpola puhuu muutostarpeen määrittelyn ja hyväksymisen olevan perusta koko muutosprosessin alkamiselle. Myös yhteisen näkemyksen luomisella kerrotaan se, miten yhteiseen tavoitteeseen päästään. (Valpola 2004, 30.) Se, että henkilöstö kokee muutoksen olleen helppo, tarkoittaa todennäköisesti sitä, että henkilöstö on hyväksynyt muutoksen. Jotkut ovat ehkä hyväksyneet muutoksen myöhemmin ja toiset aikaisemmin riippuen ihan siitä, että ihmiset luonnostaan suhtautuvat asioihin eri tavalla. Henkilöstö ei siis ole kynsin ja hampain pitänyt kiinni vanhasta ja on varsin kivuttomasti hyväksynyt uuden tulemisen. Sitä on vaikea sanoa haastattelujen perusteella, miksi ihmiset kokevat muutoksen olleen helppo. Johtuuko se siitä, että muutos on pieni vai esimerkiksi siitä, että se on määritelty hyvin? Määrittelemisen avulla voidaan luoda yhteinen näkemys eli visio. Osa kokee, että on joutunut itse miettimään muutoksen syitä, ja osa kokee, ettei edes tarvitse sen kummempia selityksiä. Jos osa kokee, että on joutunut itse miettimään muutoksen syitä, siihen mahdollisesti voisi kiinnittää huomiota tulevaisissa muutoksissa. Esimiehen haastattelusta tulee kuitenkin ilmi, että hänellä on hyvä tietämys muutoksesta. Eli syy ei voi olla siinä, että esimies olisi ollut tietämätön.

Valpola mainitsee myös muutosvoiman olevan muutoksen yksi onnistumistekijä (Valpola 2004, 31). Muutosvoima on osa Juutin ja Virtasen mainitsemaa muutoksille altista organisaatiokulttuuria, jossa on aikaisemmista muutoksista otettu opiksi sekä opittu ennakoimaan ja toteuttamaan muutoksia (Juuti & Virtanen 2004, 55). Analyysin ja tulosten perusteella tutkittu muutos näyttäisi olevan hyvin suunniteltu ja toteutettu eli asiajohtaminen näyttäisi olevan kunnossa. Haastattelujen perusteella kohdeorganisaatiossa näyttäisi olevan muutoksille altis

organisaatiokulttuuri, joka on tulosta aikaisempien muutosten toteutusta, jotka on analysoitu ja mahdollisista virheistä pyritään ottamaan opiksi. Valpola puhuu myös ensimmäisten toimenpiteiden merkityksestä (Valpola 2004, 32). Haastatteluiden perusteella voisi sanoa, että muutosta on lähdetty nopeasti työstämään ensimmäisen tiedottamisen jälkeen ja näin henkilöstö on voinut kokea konkreettisesti, että muutos todella tapahtuu. Taloussanomien artikkelissa Jari J. Salminen sanoo, että jopa joka viides strateginen muutosprosessi onnistuu. (Taloussanomat 2010.) Luku ei näytä kovin lupaavalta yrityksen kannalta. Siihen nähden on positiivista, että kohdeorganisaatiossa näyttäisi olevan muutoksille altis organisaatiokulttuuri. Koska sillä on vaikutusta siihen, että muutosprojekteja ei vain aloiteta, vaan ne myös osataan viedä läpi.

Tytäryhtiön ja tytäryhtiön eläkkeelle jäävän työntekijän SH:n, jonka työtehtävät muutoksessa siirtyivät kohdeorganisaation hoidattavaksi, mukana olo muutoksen toteutuksessa, kertoo myös muutoksen hyvästä suunnittelusta ja toteutuksesta. Sillä näyttäisi olevan positiivinen vaikutus muutoksen onnistumisen kannalta. Tytäryhtiön tietovarantoa on alettu siirtämään emoyhtiön haltuun hyvissä ajoin ennen kuin SH jäi eläkkeelle. SH on myös ollut parisen kulkua vielä tukena toimintojen siirtämisen jälkeen. Se myös tuli vahvasti kaikkien kohdalla esiin, että yhteistyö tytäryhtiön muiden työntekijöiden kanssa on sujunut mutkattomasti. Tämä on positiivinen asia. Yksi haastateltavista mainitsi, että yhteistyö ei aina ole sujunut hyvin erään toisen tytäryhtiön työntekijöiden kanssa. Tiedän myös itse, että vieläkin on joitakin ongelmia tämän haastateltavan mainitseman tytäryhtiön kanssa, vaikka tämän tytäryhtiön taloushallinnon toiminnot ovat olleet emoyhtiön hoidettavana joitakin vuosia. Se jäi pohdituttamaan, miksi maksuliikenteen väki puhui paljon SH:n mukana olosta ja luotonhallinnan väki hyvin vähän verrattuna maksuliikenteeseen. Syynä voi mahdollisesti olla se, että SH:n mukana ololla oli suurempi merkitys maksuliikenteelle kuin luotonhallinnalle.

Tuon esiin teoriaosuudessa Juutin ja Virtasen ajatuksen siitä, että kun muutoksia tulee toisensa jälkeen, ihmiset helposti tottuvat muutoksiin. He eivät tällöin näytä suhtautuvan kriittisesti muutoksiin. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että he hyväksyisivät muutoksia. He ovat mahdollisesti vain luoneet sopeutumismekanismin jatkuviin muutoksiin, jotta he voivat olla välittämättä niistä. Mielessään he kuitenkin voivat vastustaa muutosta. Juuti ja Virtanen kutsuvat tätä hiljaiseksi vastustamiseksi, joka ei näy mitenkään, mutta vaikuttaa kielteisesti organisaatioon. (Juuti & Virtanen 2009, 140.) Maksuliikenteessä ja luotonhallinnassa on viime aikoina ollut lyhyen aikavälin sisällä paljon muutoksia. Tehdessäni tätä tutkimusta kohde-organisaatiossa joulukuussa ilmoitettiin taloushallinnon muuttamisesta palvelukeskukseksi sekä yksi luotonhallinnan työntekijä lopetti työskentelemisen joulukuun lopussa ja tammikuun lopussa maksuliikenteeseen liitettiin toisen tytäryhtiön toimintoja, jonka mukana tuli yksi työntekijä lisää. Voisi sanoa,

että kohdeorganisaation taloushallinnossa eletään muutosilmapiirissä. On hyvä asia, että yrityksissä ei jämhädetä paikalleen, vaan tarkkaillaan ympäristöä sekä uudistetaan organisaatiota ja sen toimintoja parempaan suuntaan. Kysyessäni muutosvastarinnan ilmenemisestä, monen kohdalla tuli esiin pohdintoja siitä, että onko sellaista ollenkaan. Se voi tarkoittaa sitä, että muutosvastarintaa ei esiinny, mutta se voi mahdollisesti myös tarkoittaa sitä, että se on hiljaista eli piilevää. Kohdeorganisaatio on iso yritys ja muutoksia tulee jatkossakin olemaan paljon. On hyvin tärkeää, että ihmiset eivät vain tottuisi muutoksiin, vaan heidät oikeasti saataisiin mukaan muutosten toteutukseen.

Käyttämässäni lähdekirjallisuudessa painotetaan paljon tunnejohtamisen taitoa ja sen merkityksestä muutoksen toteutuksen onnistumisessa. Juuti ja Virtanen puhuvat siitä, että erilaiset ihmiset kokevat muutokset erilaisina ja tähän vaikuttaa ihmisen aikaisemmat kokemukset sekä nykyinen elämänkenttä. Juutin ja Virtasen mukaan erilaiset ihmiset saadaan mukaan muutoksen toteutukseen käsittelemällä muutoksen herättämiä tunteita ja aloittamalla muutoksen työstämisen kielteisten tunteiden käsittelyllä. Heidän mukaansa esimiesten tulisi ottaa kantaakseen ihmisten pelkoja, ahdistusta sekä toiveita ja olla näin samalla aaltopituudella henkilöstön kanssa. Työntekijöille pitäisi antaa myös aikaa muutoksen aiheuttamien tunteiden käsittelyyn. (Juuti & Virtanen 2009, 118–120, 142.) Kohdeorganisaatiossa näyttäisi olevan suhteellisen avoin ilmapiiri, jossa ihmiset voivat olla omia persooniaan ja puhua jonkin verran tunteistaan. Ihmiset eivät kuitenkaan välttämättä helposti puhu oma-aloitteisesti kielteisistä tunteistaan. Tällöin esimies voisi olla se aloitteen tekijä ja tuoda avoimesti omat tunteensa esiin sekä samalla rohkaista muita tuomaan omat tunteensa esiin.

Kohdeorganisaatiossa viestit näyttäisivät yleensä kulkevan ylimmältä johdolta keskijohdolle ja keskijohto välittää ne henkilöstölle. Kohdeorganisaatio on suuryritys ja usein näin suurissa organisaatioissa viestitään tällä tavalla ”hierarkkisesti”. Haastatteluiden perusteella henkilöstö ei koe tällaista toimintaa ongelmallisena ja osa mietti sitä, ettei heillä ole edes asiaa ylimmälle johdolle. Moni luottaa myös siihen, että jos heillä olisi asiaa ylimmälle johdolle, he luottaisivat esimiehen välittävän viestit ylimmälle johdolle. Toimitusjohtaja pitää intranetissä blogia, johon jokainen voi halutessaan laittaa kommentteja. Eli ylempään johtoon saa halutessaan yhteyden ilman, että se kulkisi keskijohdon kautta.

Haastatteluiden perusteella kohdeorganisaatiossa on paljon erilaisia viestintäkanavia. Intranet näyttäisi olevan ajan tasalla ja sähköpostiliikenne toimivan hyvin. Kummallakin osastolla kuukausittain järjestettävä osastopalaveri on hoidettu systemaattisesti ja niissä käydään läpi tärkeitä ja olennaisia asioita. On hyvä, että työntekijät myös säännöllisesti käyvät käytäväpalavereja ja

tärkeää on, että myös esimies osallistuu niihin joskus. Näyttäisi siltä, että suullinen sekä sähköinen viestintä toimii hyvin kohdeorganisaatiossa.

Haastatteluissa tuli esiin, että kohdeorganisaatiossa työntekijät eivät voi kommentoida muutoksia etukäteen. Esimiehen puheistakin tuli esiin, ettei esimiestenkään mielipiteillä tunnu aina olevan painoarvoa. Juuti ja Virtanen sekä myös Kotter korostavat kaksisuuntaisen viestintäkulttuurin merkitystä, jossa myös henkilöstö voi osallistua muutoksiin liittyvien asioiden pohdintaan. (Juuti & Virtanen 2009, 142; Kotter 1996, 84.). Taloussanomien artikkelissa sanotaan, että jos tietoja muutoksesta annetaan vain ylhäältä, esimiehet voivat olla yhtä hukassa kuin työntekijät. Tällöin myös keskijohto saattaa joutua siihen tilanteeseen, että heille ei jää aikaa puntaroida muutosta ja he joutuvat itse pohtimaan muutoksen syitä. Tällaisella ei ole positiivista vaikutusta muutoksen onnistumisen kannalta. (Taloussanomien 2010.) Kohdeorganisaatio on hyvin suuri yritys sekä julkinen pörssiyhtiö. On ymmärrettävää, että tällaisessa yrityksessä ei voi kertoa kaikkea ennen kuin päätöksiä on tehty. Tällaisissa yrityksissä voitaisiin mahdollisesti pienemmissä asioissa toimia niin, että asioista kerrotaisiin ennen kuin päätöksiä on tehty. Tällöin henkilöstö voisi kokea, että heille kerrotaan edes jotain etukäteen, vaikka kaikkien päätösten kohdalla ei toimittaisikaan näin.

Tilanteissa, jolloin asiat ovat keskeneräisiä, keskijohdolla voi olla vaikea tilanne, kun he tietävät paljon, mutta heitä on kielletty kertomasta henkilöstölle ennen kuin päätöksiä on tehty. Tämöisissä tilanteissa syntyy helposti huhuja ja haastatteluissa tulikin ilmi, että kohdeorganisaatiossa on jonkin verran huhuja liikkeellä. Tällaisissa tilanteissa olisi tärkeää, että henkilöstö voisi luottaa esimieheen. Jos on sellainen tilanne, että esimies ei voi kertoa asioita, esimies voisi mahdollisesti kertoa henkilöstölle, että hän ei voi kertoa enempää henkilöstölle ja perustella syyn siihen. Tällä tavalla hän voisi rauhoitella ilmapiiriä ja kertoa samalla, että henkilöstön ei tarvitse olla huolissaan mistään. Jos esimies on epävarma, ja hänkään ei tiedä kaikkea, voi hän kertoa sen avoimesti henkilöstölle. Tämän muutoksen yhteydessä, vaikka työntekijät eivät ole voineet kommentoida muutosta ennen kuin päätöksiä on tehty, on ollut hyvä asia se, että esimies on antanut työntekijöiden olla mukana päättämässä muutoksen toteutuksesta. Vaikka työntekijät, eikä myöskään esimies, ole voinut vaikuttaa siihen tapahtuuko muutosta vai ei, he ovat voineet vaikuttaa siihen, miten muutos toteutetaan. Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että henkilöstö voisi kokea voivansa vaikuttaa jollain tavalla muutokseen.

Luotonhallinnassa muutama työntekijä koki, että tämän muutoksen alkutiedotus olisi pitänyt hoitaa eri tavalla. He myös kokivat, että kommunikaatio ei toimi esimiehen kanssa parhaimmalla mahdollisella tavalla ja että esimies on paljon poissa. Suurin osa kaikista haastateltavista

on sitä mieltä, että kommunikaatio toimii esimiehen kanssa ja muutoksesta tiedotettiin ajoissa sekä hyvin. Mainitsin analyysissä siitä, että luotonhallinnan osasto on ollut esimiehen alaisuudessa vähän aikaa, ja voi olla, että sillä voi olla vaikutusta luotonhallinnan työntekijöiden ajatuksiin. Yhden luotonhallinnan työntekijän haastattelussa kävi ilmi, että kun luotonhallinnan osasto yhdistettiin vuonna 2007 saman esimiehen alaisuuteen, muissakin taloushallinnon toiminnoissa oli samaan aikaan samanlaista trendiä. Esimerkiksi sisäinen ja ulkoinen laskenta yhdistettiin ja näille yksiköille tuli yksi esimies. Samankaltaista tyytymättömyyttä on tämän haastateltavan mukaan ollut muissakin yhdistetyissä taloushallinnon osastoissa kuin mitä luotonhallinnassa. Taloussanomien artikkelissa sanotaan, että esimies voi saada yhtäkkiä hoitaakseen toisen yksikön eikä hänelle anneta aikaa sulattaa tätä muutosta tai miettiä, miten hän suoriutuu tuplatyöstä. Tällaisessa tilanteessa esimies on hankalassa tilanteessa. (Taloussanomien 2010.) Tässä tutkimuksessa on vaikea sanoa, mistä työntekijöiden kokemukset johtuvat, koska se vaatisi lisätutkimusta ja mahdollisesti oman erillisen tutkimuksen. Ehkä osastolla kannattaisi kuitenkin keskustella tästä asiasta, koska kyseessä on kuitenkin enemmistö luotonhallinnan väestä, joka kokee, että kommunikaatio voisi olla parempaa esimiehen kanssa.

Muutoksessa on työnjako ja toimintatavat hoidettu hyvin. Suurin osa kokee, että yksiköiden toimivuus on säilynyt muutoksen jälkeen. Henkilöstö kokee, että he ovat saaneet itse vaikuttaa siihen, miten työt jaetaan ja miten työt jatkossa tehdään. Salmisen mukaan se on myös tunteiden johtamista, kun annetaan henkilöstön itse vaikuttaa oman työnsä sisältöön (Salminen 2008, 191). Esimies sanookin, että hänen mielestään se ei ole hyvä asia, jos esimies vain päättäisi kaikesta. Henkilöstö puhuukin siitä, että he voivat vaikuttaa oman työnsä sisältöön, mutta asioista pitää sopia yhteisesti. Maksuliikenteen kannalta on ollut positiivinen asia, että heidän tehtäväkuvansa on selkiytynyt muutoksen jälkeen.

Työmäärä on lisääntynyt kaikilla muutoksen jälkeen. Moni mainitsee siitä, että kaikki on hyvin, kun kaikki ovat paikalla. Tämä näyttäisi siltä, että resurssien riittävyys on mahdollisesti alkanut tulla vastaan, vaikka vielä ei mitään kriisiä ole. Jaksamisella ja töiden mielekkyydellä on iso merkitys ihmisten hyvinvoinnille työpaikoilla. Se, että töitä tulee koko ajan lisää ja henkilömäärä pysyy samana tai vähenee, tarkoittaa sitä, että suurempi työmäärä tehdään vähemmillä resursseilla. Tällöin on tärkeää, että työt pystytään delegoimaan järkevällä tavalla. Tällöin töiden mielekkyyttä voidaan myös parantaa sillä, että ihmiset voivat vaikuttaa oman työnsä sisältöön kohdeorganisaatiossa.

Yrityksessä näytetään käytettävän isoissa muutoksissa muutostyöryhmiä. Tutkittava muutos oli sen verran pieni, että siinä ei erityistä muutostyöryhmää käytetty. Henkilöt, jotka mainitsivat

olleensa mukana jossain aikaisemmassa muutostyöryhmässä, suhtautuivat alusta alkaen positiivisesti tutkittavaan muutokseen. Positiiviseen suhtautumiseen voi olla muitakin syitä, mutta Salminen painottaa sitä, että ihmisten tulisi voida kokea, että he voivat vaikuttaa jollain tavalla muutokseen ja olla mukana toteuttamassa muutosta. Salminen puhuu myös erilaisista muutostyöryhmätyypeistä, joita ovat innostajat, seurailijat ja vastustajat. (Salminen 2008, 191, 272.) Muutostyöryhmät ovat hyvä tapa edistää muutoksen onnistumista. Tällä tavalla voidaan myös lisätä Salmisen mainitsemia innostujien kaltaisia muutoksen puolestapuhujia, ja näin saada myös muut hyväksymään muutos sekä saada heidät mukaan muutoksen toteutukseen.

Haastatteluiden perusteella näyttäisi siltä, että kohdeorganisaatiossa on halua ja yritystä hoitaa muutokset onnistuneesti. Monet asiat hoidetaankin muutoksessa hyvin, varmaan myös sen takia, että kokemusten kautta on aina opittu lisää. Tutkittava muutos on yksi esimerkki siitä, että henkilöstöä ei unohdeta muutoksissa, vaan heidän hyvinvointinsa halutaan ja yritetään ottaa huomioon. Muutoksille altis organisaatiokulttuuri ei koskaan jämahdä paikoilleen, vaan siinä aina analysoidaan aikaisempia muutoksia, jonka tarkoituksena on ymmärtää muutoshistoriaa. Muutoshistorian ymmärtämisen avulla voidaan oppia se, missä on epäonnistuttu ja missä onnistuttu. Se, että henkilöstö eikä myöskään esimies voi vaikuttaa muutoksiin ennen päätöksiä, on sellainen asia, joka varmaankin tiedostetaan näin suuressa yrityksessä. Varmaan sen eteen on yritettykin tehdä jotain. Lähdekirjallisuus painottaa kaksisuuntaisen viestintäkulttuurin merkitystä sen kannalta, että henkilöstö saadaan hyväksymään muutos aikaisemmassa vaiheessa. Taloussanomien artikkelissa valmentaja, työnohjaaja ja seniorikonsultti Leo Laine Educonsista sanoo, että vaikka johtajat päättävät suunnan, niin paras tulos saadaan kun mahdollisimman moni on mukana ideoinnissa. Hänen mukaansa työntekijät ovat alansa parhaita asiantuntijoita ja johtajien kannattaisi kuunnella myös heitä. Samassa artikkelissa Dialogiuksen työnohjaaja sekä johdon ja esimiesten valmentaja Liisa Kilvensalmi sanoo, että johto voi yhteisellä pohdinnalla näyttää, että se arvostaa ja välittää alaisistaan. (Taloussanomien 2010.) Voisin suositella mahdollista jatkotutkimusta siitä, miten kaksisuuntaista viestintäkulttuuria voitaisiin edistää julkisessa pörssiyhtiössä.

Tunteiden johtaminen ei ole helppoa. Varsinkin kun kyseessä on erilaisten ihmisten tunteiden johtaminen. Olennaista tunteiden johtamisessa on se, että esimies ensin tiedostaa ja tunnistaa omat tunteensa sekä pystyy näyttämään ne henkilöstölle. Haastatteluiden perusteella osastolla ihmiset pystyvät näyttämään kummankin suuntaisia tunteitaan. Esimieskin puhuu järkevästi rakentavan palautteen antamisesta. Ihmiset eivät välttämättä tiedosta itse omia tunteitaan ja voivat käyttäytyä irrationaalisesti, vaikka oikeasti käyttäytymisen takana voi olla vain pelko muutosta kohtaan. Luotonhallinnassa osa koki, että heidän ajatuksiaan ja tunteitaan ei oltu



käsitelty tarpeeksi tämän muutoksen yhteydessä. Sekä maksuliikenteessä että luotonhallinnassa tuli esiin toiveita, että työntekijöiden toiveita ja tunteita käsiteltäisiin enemmän muutosten yhteydessä.

Voisin suositella, vaikka kohdeorganisaatiossa vallitseekin avoin ilmapiiri, että tulevaisuudessa muutoksissa puhuttaisiin vielä avoimemmin ihmisten peloista ja toiveista, koska tällä tavalla henki- löstö saataisiin paremmin ja aikaisemmassa vaiheessa mukaan muutoksen toteutukseen. Lähdikirjallisuudessaakin korostuu se, että ihmiset ovat tärkein tekijä muutoksen onnistumisen kannalta.

## Lähteet

Cameron, E. & Green, M. 2009. Making Sense of Change Management. 2. painos. Kogan Page. London & Philadelphia.

Esimies.18.9.2009. Sähköpostikeskustelu maksuliikenne- luotonhallintapäällikön kanssa 18.9.2009.

Esimies 19.3.2010. Sähköposti, jossa maksuliikenne- ja luottopäällikön lähettämät tehtäväkuvaukset. 19.3.2010.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.

Kotter 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Rastor. Helsinki.

Salminen 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Talentum Media Oy. Helsinki

Valpola 2004. Organisaatiot yhteen – Muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY. Juva.

Taloussanomat 2010. Työpaikalla on nyt kaaos. 17.3.2010. Luettavissa:

[www.taloussanomat.fi/omatalous/2010/03/17/tyopaikalla-on-nyt-kaaos/20103856/139](http://www.taloussanomat.fi/omatalous/2010/03/17/tyopaikalla-on-nyt-kaaos/20103856/139)

Luettu: 17.3.2010.

Tämä tutkimus on HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman lopputyö. Tutkin toimintojen uudelleen järjestelyn vaikutuksia muutosprosessina maksuliikenteen ja luotonhallinnan työyhteisöön. Tarkoitukseni on tutkia, miten työntekijät ovat kokeneet tämän muutoksen. Haastattelen kaikki haastateltavat anonyymisti. Pysin haastatteluaineiston analyysissä poistamaan haastateltavien henkilöiden tunnistettavuuden mahdollisimman hyvin.

## **1 Minkälainen organisaation muutoshistoria on?**

- 1.1 Minkä ikäinen olet?
- 1.2 Mikä on asemasi tässä organisaatiossa?
- 1.3 Kuinka kauan olet ollut tässä organisaatiossa töissä?
- 1.4 Kuinka kauan olet ollut nykyisten esimiehien alaisuudessa?
- 1.5 Minkälaisia muutoksia tässä organisaatiossa on ollut aikaisemmin?
- 1.6 Miten aikaisemmin muutoksiin on varauduttu?
- 1.7 Miten aikaisemmat muutokset ovat mielestäsi toteutettu? Missä on toimittu oikein ja missä epäonnistuttu?

## **2 Mistä muutoksessa on kyse ja miten muutos on toteutettu?**

- 2.1 Miten mielestäsi on muutoksen tarve selvitetty henkilöstölle?
- 2.2 Koetko, että ymmärrät selkeästi, mistä muutoksessa on kyse?
- 2.3 Minkälainen muutoksen toteutustapa on ollut?
- 2.4 Miten organisaation jäsenet ovat osallistuneet muutokseen liittyvien asioiden pohdintaan?
- 2.5 Oliko vanhasta systeemistä luopuminen mielestäsi helppoa? Vaikeaa?
- 2.6 Olisiko muutosta voinut jossakin kohdin hoitaa eri tavalla? Miten?

## **3 Miten henkilöstöä johdetaan muutoksessa?**

- 3.1 Minkälaista johdon ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus mielestäsi on?
- 3.2 Minkälainen on yksikkösi työilmapiiri?
- 3.3 Miten organisaatiossa mielestäsi suhtaudutaan muutosvastarintaan?
- 3.4 Pystytkö näyttämään avoimesti muutokseen liittyvät myönteiset sekä kielteiset tunteesi työyhteisön jäsenille? Tai johdolle?
- 3.5 Miten organisaatiossa käsitellään muutokseen liittyviä konfliktitilanteita?
- 3.6 Herättääkö johto mielestäsi luottamusta?
- 3.7 Esimiehille: Koetko voivasi olla tarpeeksi itsenäinen työssäsi?

## **4 Miten muutosviestintä on hoidettu?**

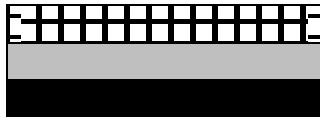
- 4.1 Miten organisaatiossa yleensä välitetään tietoa?
- 4.2 Miten tästä muutoksesta on tiedotettu?
- 4.3 Millä tavalla voit itse välittää tietoa organisaatiossa?
- 4.4 Onko työntekijöillä ollut mahdollisuus antaa palautetta tästä muutoksesta tai muuten kommentoida sitä?
- 4.5 Olisiko tiedotuksen voinut hoitaa toisella tavalla? Mitä parannusehdotuksia tulee mieleesi?

**5 Miten yksikön työnkuva ja tehtävät ovat muuttuneet?**

- 5.1 Miten yksikön uudet tehtävät eroavat vanhasta?
- 5.2 Minkälainen uusi työnjako on?
- 5.3 Miten työmäärä on muuttunut?
- 5.4 Miten yksikön toimivuus on muuttunut?
- 5.5 Miten kommunikointi on sujunut tytäryhtiön jäsenten kanssa?
- 5.6 Pitäisikö uutta työnjakoa tai tehtävien tekotapaa muuttaa mielestäsi? Miten?

**6 Onko työyhteisön hyvinvoinnissa muutoksia?**

- 6.1 Onko sinulla tai muilla organisaation jäsenillä mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön?
- 6.2 Miten motivoitunut koet olevasi työn tekoon muutoksen jälkeen?
- 6.3 Minkälaisia tunteita muutos on aiheuttanut itsellesi?
- 6.4 Miten luulisit muiden suhtautuvan muutokseen?
- 6.5 Onko muutoksen jossain vaiheessa ilmennyt konflikteja tai ristiriitoja?
- 6.6 Onko muutoksesta aiheutunut stressiä tai huolia?
- 6.7 Miten mielestäsi työyhteisön hyvinvointia voitaisiin parantaa organisaatiosi tulevissa muutoksissa?



=

Esimies

=

Maksuliikenne

=

Luotonhallinta

**MUUTOSHISTORIA**

Muutoksiin varautuminen		
Huonosti	Hyvin	Siltä väliltä
	4	3
	7	9
	2	
6	1	
	5	
	10	

Aikaisempien muutosten toteutus		
Huonosti	Hyvin	Siltä väliltä
	7	4
	2	3
		9
	1	10
	5	
	6	

**MUUTOKSEN TOTEUTUS**

Onko muutoksen tarve selvitetty henkilöstölle?		
Ei	Kyllä	Siltä väliltä
4	7	
9	3	
	2	
6	1	
	5	
	10	

Ymmärtääkö mistä muutoksessa on kyse?		
Ei	Kyllä	Siltä väliltä
	7	9
	3	4
	2	
	1	6
	5	10

Miten muutos on toteutettu?		
Huonosti	Hyvin	Siltä väliltä
	4	
	7	
	9	
	3	
	2	
	1	
	5	
	6	
	10	

Miten henkilöstö osallistunut pohdintaan?		
Ei ollenkaan	Paljon	Siltä väliltä
	4	7
	3	9
	2	
	1	
	5	
	6	
	10	

Oliko vanhan systeemin jättäminen helppoa?		
Ei	Kyllä	Siltä väliltä
	7	
	4	
	9	
	3	
	2	
	1	
	5	
	6	
	10	

### IHMISTEN JOHTAMINEN

Vuorovaikutussuhde esimiehen kanssa		
Huono	Hyvä	Siltä väliltä
4	7	3
9	2	
	1	6
	5	
	10	

Esimiehen paikalla olo		
Vähän	Paljon	Siltä väliltä
4		
9		
3		
5		

Minkälainen on yksikön työilmapiiri?		
Huono	Hyvä	Siltä väliltä
9	7	4
	2	3
	1	
	5	
	6	
	10	

Miten org. suht. muutosvastarintaan?		
Huonosti	Hyvin	Siltä väliltä
4	7	9
2		3
	1	5
	6	10

Pystyykö näyttämään myönt. ja kielt. tunteet?		
Ei	Kyllä	Siltä väliltä
	7	3
	4	2
	9	
10	1	
	5	
	6	

Kokeeko, että se johtuu itsestä?		
Ei	Kyllä	Siltä väliltä
	4	
	9	
	6	
	10	

Miten organisaatiossa käsitellään konflikteja?		
Ei ollenkaan	Paljon	Siltä väliltä
3	4	7
		2
5	1	10
	6	

	Onko esimies mukana selvittämässä?	
Ei	Kyllä	Siltä väliltä
4		1
3		5

Herättääkö johto luottamusta?		
Ei	Kyllä	Siltä väliltä
4	2	7
		3
	1	6
	5	
	10	

Koetko voivasi olla itsenäinen työssäsi?		
Ei	Kyllä	Siltä väliltä
	3	
	1	

### TIEDOTUS

Miten muutoksesta on tiedotettu?		
Huonosti	Hyvin	Siltä väliltä
4	7	
9	2	
3		
	1	
	5	
	6	
	10	



Miten työntekijät voivat kommentoida muutosta?		
Huonosti	Hyvin	Siltä väliltä
4	2	7
9		
3		
	1	
	5	
	6	
	10	

Oliko tiedotus kaiken kaikkiaan ok?		
Ei	Kyllä	Siltä väliltä
4	7	2
9		
3		
	1	
	5	
	6	
	10	

### TYÖTEHTÄVÄT JA TYÖNJAKO

	Työtehtävät	
Huono	Hyvä	Siltä väliltä
	7	
	4	
	3	
	9	
	2	
		1
		5
		6
		10

Toimiiko työnjako?		
Ei	Kyllä	Siltä väliltä
	7	4
	9	
	3	
	2	
	5	
	6	
	10	
	1	

Onko tyytyväinen työmäärään?		
Ei	Kyllä	Siltä väliltä
4	7	3
	9	
	2	
	5	6
		10
		1

### TOIMIVUUS JA TYTÄRYHTIÖ

Toimiiko kommunikaatio tytäryhtiön kanssa?		
Ei	Kyllä	Siltä väliltä
	7	
	4	
	9	
	3	
	2	
	1	
	5	
	6	
	10	

Toimiiko yksikkö hyvin?		
Ei	Kyllä	Siltä väliltä
4	7	
9	3	
	2	
	1	
	5	
	6	
	10	

### TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTI

Onko mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön?		
Ei	Kyllä	Siltä väliltä
	7	
	4	
	9	
	3	
	2	
	1	
	5	
	6	
	10	

Onko motivoitunut muutoksen jälkeen?		
Ei	Kyllä	Siltä väliltä
4	7	
	9	
	3	
	2	
	1	
	5	
	6	
	10	

Miten suhtautui alussa?		
Huonosti	Hyvin	Siltä väliltä
4	7	
9		
3		
2		
5	1	
6	10	

Miten suhtautui myöhemmin?		
Huonosti	Hyvin	Siltä väliltä
	7	
	4	
	9	
	3	
	2	
	1	
	5	
	6	
	10	

Onko muutos ollut konfliktiton?		
Ei	Kyllä	Siltä väliltä
	7	3
	9	4
	2	
1	10	
5		
6		

Onko muutos ollut stressitön?		
Ei	Kyllä	Siltä väliltä
4	7	
	9	
	3	
	2	
	1	
	5	
	6	
	10	

